

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA
TARJETA DE CRÉDITO “SUPER-PACO-CARD”**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

GABRIELA ELIZABETH CORRALES CORRALES

DIRECTOR: ING. JORGE CISNEROS

QUITO, NOVIEMBRE 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Jorge Cisneros

INFORMANTES:

Ing. Fernando Gamboa

Ing. Juan Carlos Latorre

DEDICATORIA

A mi hija Sara, mi tesoro máspreciado, por llenar cada segundo de mi vida de amor infinito, felicidad y magia.

Gabriela

AGRADECIMIENTO

A todas las personas que con su apoyo hicieron posible este trabajo.

A mis padres y hermano, por su constante apoyo incondicional para culminar esta etapa de mi vida.

A mi hija Sara, mi fuente de inspiración, por su amor constante, paciencia y apoyo para seguir adelante y conseguir mis sueños.

Al Ing. Jorge Cisneros, quien con su tiempo, dedicación, y enseñanza aportó al desarrollo y culminación de este proyecto.

A mis compañeros y amigos por su colaboración y ayuda permanente.

A los directivos y personal de PA-CO por la apertura que tuvieron para desarrollar este estudio.

Gabriela

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 COMPONENTES DEL ANÁLISIS, 4

1.1 TARJETA DE CRÉDITO, 4

1.1.1 Concepto, 4

1.1.1.1 Definición de Acuerdo a la Legislación Ecuatoriana, 6

1.1.2 Forma 7

1.1.3 Origen y Evolución de la Tarjeta de Crédito, 7

1.1.3.1 Origen en el Ecuador, 11

1.1.4 Naturaleza Jurídica, 11

1.1.5 Funciones, 13

1.1.6 Tipos de Tarjetas, 14

1.1.6.1 De Acuerdo a la Legislación Ecuatoriana, 19

1.1.7 Funcionamiento del Sistema de Tarjetas de Crédito, 19

1.1.7.1 Definiciones de Acuerdo a la Legislación Ecuatoriana, 20

1.1.8 Beneficios, 22

1.1.8.1 Para el Tarjeta Habiente, 23

1.1.8.2 Para el Establecimiento Afiliado, 23

1.1.8.3 Para el Emisor de la Tarjeta, 24

1.1.9 Inconvenientes, 25

1.1.9.1 Para el Tarjeta Habiente, 25

1.1.9.2 Para el Establecimiento, 26

1.1.9.3 Para el Emisor de la Tarjeta, 26

1.2 EMISORES DE TARJETAS DE CRÉDITO, 27

1.2.1 Emisores a Nivel Mundial, 27

1.2.2 Emisores de Tarjetas de Crédito en el Ecuador, 31

1.3 EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO EN EL ECUADOR A TRAVÉS DE TARJETAS, 34

1.3.1 Tarjetas de Consumo, 39

1.3.2 Evaluación en Cifras, 40

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: PA-CO, 45

2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE PA-CO, 45

2.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO, 47

2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 49

2.3.1 Misión, 49

2.3.2 Visión de Futuro, 50

2.3.3 Valores, 50

2.3.4 Políticas de Servicio, 51

2.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 51
2.4.1	División por Menor, 52
2.4.2	División por Mayor, 54
2.4.3	Outsourcing de Servicios, 56
2.4.4	División Administrativa y Financiera, 57
2.4.5	Fuerza Laboral, 57
2.4.6	Infraestructura y Centro de Distribución, 59
2.4.7	Organigrama General, 62
2.5	ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA, 63
2.5.1	Fortalezas, 64
2.5.2	Oportunidades, 66
2.5.3	Debilidades, 67
2.5.4	Amenazas, 70
3	TARJETA DE CRÉDITO “SUPER PA-CO Card”, 72
3.1	ESTUDIO DE MERCADO, 72
3.1.1	Análisis del Cliente, 72
3.1.2	Segmentación, 74
3.1.3	Comportamiento del Cliente, 77
3.2	ANÁLISIS DE LA DEMANDA, 78
3.2.1	Análisis de Datos de Fuentes Primarias, 78
3.2.1.1	Métodos, 78
3.2.1.2	Técnicas, 79
3.3	ENCUESTA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS, 82
3.3.1	La Encuesta, 82
3.3.2	Encuesta Aplicada en Almacenes Super PA-CO, 83
3.3.3	Resultados de las Encuestas, Gráficos y Análisis, 83
3.4	CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS, 90
3.5	CÁLCULO DE LA DEMANDA EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS, 91
3.5.1	Análisis de la Oferta del Servicio, 91
4	PLAN DE MERCADEO, 93
4.1	COMPONENTES DEL MARKETING MIX, 93
4.2	POLÍTICAS DE PRODUCTO, 94
4.2.1	Ciclo de Vida del Producto, 98
4.2.2	Estrategias Para el Producto, 100
4.3	POLÍTICAS DE PRECIOS, 103
4.3.1	Selección de las Políticas de Precio, 103
4.4	POLÍTICAS DE PLAZA, 105
4.5	POLÍTICAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN, 105
4.5.1	Estrategia de Comunicación, 106
4.5.2	Estrategia de Comunicación en Medios, 107
4.5.3	Comunicación Fuera de Medios, 110
4.6	PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA, 112
4.6.1	Estrategia de Posicionamiento, 112
4.6.1.1	Análisis del Concepto de Posicionamiento de Super PA-CO Card, 113

5 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES, 116

- 5.1 PLANEACIÓN DE OPERACIONES, 116
- 5.2 PROCESO INTERNO DE OPERACIÓN CON LA TARJETA DE CRÉDITO “SUPER PA-CO CARD”, 117
- 5.3 PROCESOS FRONT OFFICE, 119
- 5.4 PROCESOS BACK OFFICE, 125
- 5.5 DIAGRAMACIÓN DEL FLUJO DE PROCESOS OPERATIVOS, 128
- 5.6 INDICADORES DE CONTROL, 132
 - 5.6.1 Tarjetas Activadas / Total de Venta, 133**
 - 5.6.2 Cartera a 30, 60,90, 133**
 - 5.6.3 Evaluación del Desempeño de Ventas, 133**
- 5.7 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO, 134
 - 5.7.1 Competencias, 135**
 - 5.7.2 Funciones, 136**
- 5.8 ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA, 139

6 ESTUDIO ECONÓMICO, 141

- 6.1 BALANCES DE PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A., 141
- 6.2 INVERSIONES, 143
 - 6.2.1 Inversiones en Activos Fijos, 143**
 - 6.2.2 Capital de Trabajo, 144**
- 6.3 GASTOS E INGRESOS, 145
 - 6.3.1 Gastos, 145**
 - 6.3.1.1 Gastos de Emisión de las Tarjetas, 145
 - 6.3.1.2 Sueldos y Beneficios Sociales, 146
 - 6.3.1.3 Gastos Administrativos, 147
 - 6.3.1.4 Gastos Operacionales, 148
 - 6.3.2 Ingresos, 148**
- 6.4 BALANCE PROYECTADO, 150
- 6.5 FLUJO DE FONDOS, 154
- 6.6 EVALUACIÓN FINANCIERA, 154
 - 6.6.1 Valor Actual Neto, 154**
 - 6.6.2 Tasa Interna de Retorno, 157**
 - 6.6.3 Costo Beneficio, 158**
 - 6.6.4 Periodo de Recuperación de la Inversión, 159**
 - 6.6.5 Análisis de Sensibilidad, 160**

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 161

- 7.1 CONCLUSIONES, 161
- 7.2 RECOMENDACIONES, 163

BIBLIOGRAFÍA, 165

ANEXOS, 167

- ANEXO 1, 168
- ANEXO 2, 169
- ANEXO 3, 170

ANEXO 7, 180
ANEXO 8, 186
ANEXO 9, 188
ANEXO 10, 196
ANEXO 11, 200
ANEXO 12, 205
ANEXO 13, 210
ANEXO 14, 215

RESUMEN EJECUTIVO

Para cumplir tanto con el objetivo general como con los objetivos específicos propuestos para el desarrollo de la presente disertación, la autora ha considerado siete capítulos:

En el primero de ellos, se expone los componentes del análisis, en el que se señalan conceptos y definiciones teóricas y según las leyes del Ecuador referentes al tema principal de la disertación, este es la Tarjeta de Crédito. Como complemento se presenta un estudio de la evolución del crédito en nuestro país con este medio de pago.

El segundo capítulo presenta una visión macro de la empresa objeto de la investigación PA-CO Comercial e Industrial S.A.; en éste se realiza una descripción de la empresa mediante una síntesis de su historia, de la descripción del negocio, y de su planificación estratégica, se expone su estructura organizacional, y se realiza un análisis FODA de su situación actual.

En el capítulo tres se describe y detalla el estudio de mercado del nuevo producto, tema de la presente disertación. En éste se muestran y analizan los resultados obtenidos mediante las fuentes primarias de la investigación; esto con el propósito de determinar la demanda y oferta existente para el producto. Lo expuesto en este capítulo servirá de base para el desarrollo de la tarjeta y las propuestas de aplicación del mismo.

Atendiendo a la metodología mencionada anteriormente, en el cuarto capítulo se trata el Plan de Mercadeo, se realiza un análisis basado en los cuatro pilares del marketing mix, producto, precio, plaza y promoción. Se determinará las mejores políticas para llevar a cabo el proyecto, y adicionalmente las estrategias necesarias para tener el éxito que se requiere. Además se comienza a determinar el presupuesto necesario para llevarlas a cabo. Se mencionan los resultados de la información obtenida de las fuentes secundarias que se requerían para el desarrollo de la disertación.

En el capítulo cinco, por un lado, se desarrolla una Planificación de las Operaciones Internas de la Empresa, en que se realiza un relevamiento, descripción y análisis de los procesos de las operaciones y se diagrama los mismos a fin de que el lector entienda más claramente cómo se llevarán a cabo. Se propone una serie de indicadores de control para que el manejo de este producto se torne eficiente y se determine como se están manejando las distintas actividades alrededor al mismo.

Por otro lado se menciona tanto la infraestructura requerida así como todo lo referente al personal necesario para llevar a cabo el proyecto, las competencias que deben tener así como las funciones que desempeñarán. Un tema importante es el manejo legal que se le dará a la tarjeta de crédito; éste también se trata en este capítulo aplicando estas definiciones legales al caso de Super PA-CO.

El capítulo seis se dedica al determinar el impacto financiero del proyecto en la empresa, mediante un análisis de flujos incrementales el mismo que se basará en todos los costos, gastos e ingresos relevantes asociados al proyecto objeto de la disertación; así mismo se determinará los principales indicadores económicos que permitirán evaluar económicamente la factibilidad de llevar a cabo el proyecto.

Finalmente en el capítulo siete se mencionan conclusiones y recomendaciones sobre los aspectos relevantes encontrados durante la investigación. Se comentarán temas no sólo sobre los procesos analizados, sino, que también se harán sugerencias sobre otros aspectos empresariales importantes, una vez que se analice los resultados de evaluación financiera como el Valor Actual Neto, la tasa interna de retorno, el costo beneficio mayor a uno, y el periodo de recuperación de la inversión a corto plazo para que se pueda respaldar la implementación del sistema Super PA-CO Card e indicar que el proyecto como tal será una operación rentable y ayudará a incrementar el listado de clientes así como lograr la preferencia de los consumidores.

INTRODUCCIÓN

Una tarjeta de crédito, tiene una banda magnética, a veces un microchip, y un número en relieve que sirve para hacer compras. Por su enorme capacidad de realizar pagos es que se le da el nombre de dinero de plástico, ya que con ella se pueden diferir los pagos en fechas posteriores a las compras. Confianza, comodidad, sentido práctico, rapidez, agilidad y más consumo, son las palabras que llenan la mente de un usuario al pensar en una tarjeta de crédito.

En la actualidad, este dinero de plástico, es una de las herramientas más importante y más aceptada en el mundo entero. Con ella se pueden adquirir cualquier tipo de bienes que el consumidor necesite o requiera, eso incluye restaurantes, tiendas de ropa, cine, teatros, pasajes de avión, hoteles, tours, electrodomésticos, entre otras opciones.

Sin embargo, el Ecuador está aún retrasado en el consumo con este tipo de herramienta. Se ha podido observar que no en todos los lugares se aceptan tarjetas de crédito, aunque en la mayoría su uso ya se encuentra implementado. A veces se necesita una cantidad mínima para pagar con éstas, además de que no todas las personas pueden acceder a este instrumento, debido a que se requiere de varios requisitos para poder obtenerla.

En el país el grado de penetración de las tarjetas de crédito como medio de pago es del 34%,¹ esta es la respuesta a la generación de nuevas alternativas bancarias y comerciales, que cada vez se acercan a las necesidades financieras de los clientes.

En el Ecuador, la principal tendencia apunta a conformar una especie de “democratización” del acceso al uso de la tarjeta.

Ecuador es el único país en el que existen mínimos de compra, así como diferidos. La ventaja más importante de usar tarjetas de crédito consiste en que si no existe el efectivo para pagar, igual se puede adquirir el producto y cancelar a fin de mes.

Quizá la mayor desventaja de una tarjeta de crédito es que generalmente se puede comprar sin límite, lo que a la postre, si no existe una conducta de compra por parte del consumidor, podría convertirse en un riesgo. Sin embargo, con el tiempo el usuario aprende a utilizarla, sabiendo hasta cuánto puede gastar.

El uso de dinero plástico ha aumentado significativamente en los hábitos de consumo y pago de los ecuatorianos. Gran parte de las principales cadenas de abastecimiento de diversos sectores poseen sus propias Tarjetas de Crédito Comerciales.

La empresa PACO Comercial e Industrial S.A. o Super PA-CO líder en el mercado y en su segmento de negocio, no cuenta con una tarjeta de crédito propia, la misma que será objeto de estudio en la presente disertación.

¹ [<http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/35522>]

En este estudio el objetivo principal es poder determinar si es factible económicamente y desde las perspectivas de mercado la creación de una Tarjeta de Crédito con el nombre de SUPER-PACO-CARD, para uso exclusivo de los clientes de PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A. con la que podrían acceder a descuentos, promociones y crédito diferido en sus compras.

Experiencias de empresas que han implementado este servicio adicional demuestran que sus ventas han aumentado debido a una promoción adecuada de su tarjeta por ende sus ingresos por este concepto también se han incrementado, adicionalmente los clientes se comprometen con la empresa y hacen uso de su tarjeta puesto que les atrae la seguridad que representa así como los descuentos y premios que pueden obtener por su uso.

Indudablemente se requiere una nueva definición de operaciones, focalizar los esfuerzos de las actividades de la empresa y sus funcionarios en forma coherente, diseñar las diferentes áreas funcionales y acoplar sus procesos de tal manera que su gestión se dirija hacia la consecución de objetivos comunes.

1 COMPONENTES DEL ANÁLISIS

1.1 TARJETA DE CRÉDITO

1.1.1 Concepto

Una tarjeta de crédito es un instrumento financiero, a través de ésta, una institución financiera denominada emisor de la tarjeta concede a sus tarjetahabientes mediante la suscripción de un contrato de adhesión una línea de crédito revolvente, (se denomina así al crédito que se concede a una persona por un monto de dinero determinado, conocido como límite de crédito, del cual se puede disponer continuamente, ya sea para hacer compras a crédito o disponer de efectivo, siempre y cuando no se sobrepase la cantidad autorizada por la propia institución que lo otorga y se hagan oportunamente los pagos correspondientes por su uso, hasta por un importe determinado conocido como límite de crédito).

“En el contrato de adhesión, el banco establece las condiciones bajo las cuales otorga el crédito al usuario, así como también la forma en que éste deberá retribuir o pagar al banco sus adeudos”.²

² [<http://www.condusef.gob.mx>]

Se puede definir la tarjeta de crédito desde tres puntos de vista:

a) Desde el punto de vista general

Es el objeto que deviene de la aptitud y voluntad del emisor de financiar en forma continua y rotativa al usuario, consumos de bienes y servicios ofrecidos por proveedores asociados.

b) Desde el punto de vista jurídico

Es el resultado de un convenio multilateral, innominado y múltiple en virtud del cual el emisor, el proveedor, y por último el tarjeta habiente, se comprometen:

- El primero, a otorgar un crédito directo.
- El segundo a entregar los bienes y servicios ofrecidos; y,
- El usuario a pagar el valor de los consumos todo en los términos pre-convenidos.

c) Desde el punto de vista práctico

Es el acto en virtud del cual el emisor, empresa especializada o un banco, directamente o a través de aquella, pone a disposición del usuario en mutuo o préstamo de consumo, sumas de dinero para ser usados por éste exclusivamente a través de la adquisición de bienes y servicios, que son

pagadas por el emisor al proveedor, quien a su vez se obliga al pago de una comisión que fluctúa según los márgenes que le produce el bien o servicio objeto de la negociación. A su vez, el usuario, se obliga a la restitución de los valores al emisor encargado de la financiación.³

1.1.1.1 Definición de Acuerdo a la Legislación Ecuatoriana

Se entenderá como "tarjeta de crédito" el documento emitido por una institución financiera o de servicios financieros autorizada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que le permita a su titular o usuario, disponiendo de una línea de crédito concedida por el emisor, adquirir bienes o servicios en establecimientos que, mediante un contrato, se afilian a un sistema, comprometiéndose por ello a realizar tales ventas o servicios.

Es "*crédito rotativo*" la línea de crédito con condiciones predeterminadas que ofrece la compañía emisora o administradora de tarjetas de crédito o la institución financiera, al tarjetahabiente. Los desembolsos a los establecimientos afiliados se hacen contra la presentación de notas de cargo y constituyen utilización de la línea de crédito.

El "*crédito diferido*" es un acuerdo entre el emisor o administrador de tarjetas de crédito o de pago y el establecimiento afiliado, mediante el cual el establecimiento acepta el pago diferido de un bien o servicio por

³ J., ORTEGA (1995). *La tarjeta de Crédito*. Guayaquil-Ecuador.

parte del tarjetahabiente y descuenta esa cartera con el emisor, que a su vez administra el crédito hasta su cancelación total.⁴

1.1.2 Forma

La tarjeta de crédito consiste en una pieza de plástico, cuyas características generales han adquirido cierta uniformidad. La tarjeta contiene:

- La identificación de la entidad emisora; el logotipo y nombre del emisor.
- El nombre del tarjetahabiente autorizado para emplearla.
- Un número de identificación.
- El periodo temporal durante el cual ese instrumento mantendrá su vigencia.
- Señala si puede utilizarse en el país o en el extranjero.

Suele contener también la firma del portador legítimo y una banda magnética que identifican en particular la tarjeta y permiten al portador disponer del crédito que conlleva su uso⁵.

1.1.3 Origen y Evolución de la Tarjeta de Crédito

Hay quienes sostienen que se remonta a principios del siglo XX y que surgió en Europa occidental⁶ habiéndose posteriormente extendido y tomado auge en

⁴ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. *Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria*. Capítulo III. Artículo 1.

⁵ J. ORTEGA. (1995). *La tarjeta de Crédito*. Guayaquil-Ecuador.

⁶ SARMIENTO. (1973). *La Tarjeta de Crédito*. Bogotá: Temis. p. 11.

los Estados Unidos de Norteamérica, otro sector sostiene que fue en éste país donde nació este instrumento y alcanzó su auge en la década de los sesenta⁷. El surgimiento de la tarjeta de crédito está vinculado al desarrollo de las actividades mercantiles, al auge de la sociedad de consumo y de la contratación en masa, asimismo, como medio destinado a evitar la movilización del dinero en efectivo, y a simplificar las actividades de los consumidores.⁸

Los primeros antecedentes de la tarjeta actual se remontan a 1914, en EE.UU., la General Petroleum Corporation of California (Mobil Oil) emitió una tarjeta de crédito destinada a sus empleados y para clientes seleccionados. En 1915, la compañía telegráfica emitió unas tarjetas destinadas a identificar a sus principales clientes y autenticar sus telegramas.⁹

La utilización en EEUU toma gran auge a mediados de la década de los años veinte, compañías petrolíferas y grandes almacenes entregaban a sus mejores clientes tarjetas para la adquisición de productos como medio de pago de sus compras. Su empleo descende durante la crisis de 1929, con la restricción crediticia y el aumento de la morosidad. Sin embargo, a partir de 1932 se relanzan las tarjetas como un instrumento de promoción de las ventas empresariales, y en 1936 se inicia su extensión a otro tipo de emisores como las compañías aéreas y las de ferrocarriles¹⁰.

⁷ BULLRICH. (1971). *La Tarjeta de Crédito*. Buenos Aires: Abeledo-Perrot. T.I., p. 9

⁸ ARIAS-SCHREIBER. (1994). *La Tarjeta de crédito*. En su *Los Contratos modernos*. Lima: Gaceta Jurídica. T.I. p. 13

⁹ Cfr. R., BELLANGER. (1994). *Les Cartes de Paiement et de crédit*. París: Dalloz

¹⁰ *Ibidem*.

Nuevamente decae su uso a causa de la Segunda Guerra Mundial en donde las tarjetas llegan casi a desaparecer debido a la enorme limitación del acceso al crédito y como consecuencia de las medidas restrictivas adoptadas por el gobierno de EE.UU. Luego que termina la Segunda Guerra Mundial, se relanza la utilización de las tarjetas y aparece por primera vez su uso con carácter trilateral. El papel del emisor se disocia del suministrador de bienes y servicios, distinto del emisor.¹¹

La primera empresa emisora especializada de tarjetas fue Diners Club, quien se constituye en 1950, la emite recién en 1951, les pagaba a los comercios por transacciones efectuadas con la tarjeta, deduciendo un porcentaje pequeño como "descuento" para compensar el papel desempeñado en la venta por la tarjeta. Se les cobraba a los usuarios por sus cargos, y se les requería que pagaran el monto total debido al recibo de la cuenta.¹²

Muy pronto fue extendiéndose a un amplio segmento de compras como diversiones, viajes y turismo; hasta que llegó a admitirse para pagar todo tipo de bienes y servicios a nivel local e internacional.

Surgieron nuevos emisores que firmaron convenios de adhesión con establecimientos suministradores de bienes y servicios. American Express Company, crea en 1958 su propia marca de tarjetas. Le sigue Carte Blanche creada en 1959 por la cadena hotelera Hilton.

¹¹ Cfr. MUGUILLO. (1991). *Tarjeta de Crédito*. 2ª reimpresión. Buenos Aires: Astrea.

¹² Cfr. DINERS CLUB. [<http://www.dinersclub.com.pe>]

A partir de 1951 los bancos norteamericanos se abrieron a este mercado. La primera tarjeta emitida por una institución financiera fue la del Flatbush National Bank de New York, en 1947 creó la tarjeta Charge-it. En 1957 había 26 bancos que ofrecían su tarjeta a casi 750.000 titulares, que les era aceptada en más de 11.000 establecimientos comerciales. Las transacciones superaban los 40 millones de dólares.¹³

El Bank of America de California emitía la tarjeta bancaria de mayor aceptación entonces, la Bank Americard, fue la predecesora de la actual Visa. El desarrollo internacional de la marca tuvo su origen en 1974, creándose la organización internacional IBANCO, que en 1977 adoptó el nombre de Visa Internacional.¹⁴

Wells Fargo Bank, United California Bank, Bank of California y el Crocker National Bank formaron también una asociación sin ánimo de lucro para emitir una marca de tarjeta en común, adquirieron al First National el nombre y diseño de la tarjeta MasterCharge y la pusieron en marcha, la MasterCharge, a partir de 1979, pasó a denominarse MasterCard, en 1983 es la primera en usar el holograma de láser como dispositivo antifraude.¹⁵

Proceso que se inició en EE.UU. primero, luego en Europa posteriormente en Asia y por fin al resto del mundo interviniendo en el desarrollo de empresas de

¹³ Cfr. FAINÉ y TORNABELL. (1992). *Una nueva forma de hacer banca*. Barcelona: Ariel.

¹⁴ Cfr. [[http://es.wikipedia.org/wiki/Visa_\(tarjeta_de_cr%C3%A9dito\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Visa_(tarjeta_de_cr%C3%A9dito))]

¹⁵ Cfr. [http://es.wikipedia.org/wiki/Master_Card]

muy diversa envergadura y perspectivas, contribuyendo al desarrollo de la economía mundial.¹⁶

1.1.3.1 Origen en el Ecuador

Al inicio de la década de los 70, durante la época petrolera, surgió la presencia de las primeras tarjetas en el Ecuador. La primera tarjeta que ingresó al país fue Diners Club, cuyos servicios cubrían tanto servicios locales como internacionales. Dicha tarjeta surgió como empresa operadora nacional con marca y sistemas extranjeros. Posteriormente, surgieron otras tarjetas como Visa, MasterCard y American Express, asumiendo éstas tanto la venta de la tarjeta como el de la financiación. También se desarrollaron varios sistemas locales, como son: Filancard y Cash. El sistema de tarjetas crédito lleva funcionando en el país con mucho éxito, tanto en las tarjetas nacionales como extranjeras; y ha contribuido con beneficios de orden económico y tecnológico al desarrollo del país. El sistema ha requerido para su funcionamiento, la implementación de la técnica extranjera y avances computacionales.¹⁷

1.1.4 Naturaleza Jurídica

Una tarjeta de crédito, “es un mero elemento de identificación. No es un contrato sino el efecto de un contrato. La tarjeta se emite por la entidad

¹⁶ [<http://www.monografias.com/trabajos12/oritarj/oritarj.shtml>]

¹⁷ Cfr. J., ORTEGA. (1995). *La tarjeta de Crédito*. Guayaquil-Ecuador.

emisora en cumplimiento de un contrato celebrado previamente con el cliente”.
(WILLIAMS., 1986: 127).

La tarjeta no es un instrumento de crédito porque la tarjeta no es un contrato y no vale por sí sino que vale en la medida que exista el contrato anterior entre la entidad emisora y el cliente usuario por el cual se la emite y se regula su uso. Una tarjeta tampoco se la puede considerar como un título, pues este es un instrumento que se vale por sí mismo, incorpora en su propia materialidad su valor económico y el valor jurídico de reclamar su pago o la contraprestación de que se trate. No ocurre esto con la tarjeta de crédito, pues la misma necesita como condición ineludible de validez, estar soportada por un contrato. Tal contrato da facultades al emisor para suspender o anular la tarjeta a su criterio, lo cual es incompatible con la naturaleza de un título.¹⁸

Asimismo la tarjeta tiene plazo de caducidad y es renovable automáticamente. Por último la tarjeta de crédito no pertenece en propiedad a quien la usa. Los contratos de emisión de tarjeta estipulan, por una necesidad operatoria propia, la propiedad de la tarjeta por parte de su emisor. El usuario es un mero tenedor de la tarjeta y prueba de ello es que la reposición de una tarjeta perdida se cobra al usuario con el valor material de la misma.¹⁹

En síntesis, la tarjeta no es causa jurídica, no genera derechos ni obligaciones, sino que es en sí, una consecuencia jurídica cuya causa es un contrato. Este es

¹⁸ Cfr. J., WILLIAMS. (1986). *El contrato de tarjeta de crédito*. Jurisprudencia Argentina. (Nº 5464)

¹⁹ *Ibíd.*

el que genera los derechos y obligaciones del usuario y del emisor. Por lo dicho, el valor de la tarjeta no es jurídico sino meramente operativo.²⁰

1.1.5 Funciones

El valor de la tarjeta está dado por sus múltiples funciones:

a. Función Identificatoria.- La tarjeta reúne los datos básicos con los que la empresa que explota un sistema de tarjeta identifica a sus clientes tenedores de la misma. Solo con esos datos el sistema puede operar, aún sin existir materialmente la tarjeta, como se da en los casos de sistemas de venta telefónica, por correo, por catálogo publicitario, etc.²¹.

b. Función Operativa.- Se evidencia primariamente en la forma que opera un sistema de tarjeta de crédito y está asociada a la función identificatoria. Mediante la tarjeta, el usuario y el comerciante adherido al sistema se reconocen, llevan a cabo las operaciones deseadas, se emiten los cupones que cursan la operación a través del sistema, etc. Simultáneamente la función operativa ofrece seguridad y comodidad al usuario, pues al operar con la misma evita la necesidad de transportar sumas de dinero, es fuente de recursos en casos de necesidad inminente o imprevista como accidentes, enfermedades, viajes, le permite mantener fácilmente un registro de gastos, permite acumular los pagos en una fecha única, etc. Asimismo es relevante

²⁰ Ibídem.

²¹ Cfr. G., REYNOSO. (1995). *Sistema de tarjeta de crédito. Estructura. Funcionalidad*. Roberto Guido Editor.

para el establecimiento pues favorece el incremento de ventas y ofrecimiento de facilidades, entre otras ventajas.²²

c. Función Simbólica.- Es muy importante para explicar su razón de ser y su éxito comercial. Esta función está ligada al aspecto psicológico de las personas y se relaciona con la necesidad de diferenciarse de los demás y con el atractivo del poder. Esta cuestión del sentido de pertenencia a un círculo selecto con personas con un elevado nivel de ingresos, aunque en los últimos años las empresas de tarjetas y bancos han lanzado una ofensiva comercial sobre los sectores medios y medios bajos, masificando y democratizando el uso de las mismas en un nivel bastante considerable, a partir de una flexibilización de los requisitos de obtención de tarjetas. Con respecto al tema del sentimiento de poder que origina, esta idea se relaciona con que la tarjeta permite separar lógica y cronológicamente el acto de adquirir del acto de pagar. No estamos ante un medio de pago sino ante una modalidad de pago, pues la tarjeta no paga por si sino que permite cursar el pago en dinero a través del sistema de tarjeta de crédito.²³

1.1.6 Tipos de Tarjetas

Según José Ortega en su libro “*La tarjeta de Crédito*” existe una clasificación de las tarjetas de crédito que abarcan en forma global a todos los tipos de éstas que existen en la actualidad.

²² Ibídem.

²³ Ibídem.

1. Por el servicio que conceden.
2. Por el tipo de la entidad emisora.
3. Por el ámbito del objetivo.
4. Por el ámbito de acción territorial.
5. Por el ámbito de acción temporal.
6. Por el tipo de divisa que se utiliza.
7. Por el tipo de titular de la tarjeta.

1. Según el servicio que conceden

De acuerdo a esta clasificación pueden existir dos tipos de tarjetas:

a) Tarjetas de compra. Se diferencian de las de crédito, entre otras cosas, fundamentalmente en que no brindan la posibilidad de financiar los consumos efectuados mediante el uso de la misma. El usuario debe pagar el total de sus consumos al vencimiento de cada periodo de pago²⁴.

b) Tarjetas de crédito. Permite al usuario financiar sus consumos al plazo que desee y que el establecimiento acepte. El crédito puede ser de tipo rotativo o de tipo diferido.

- **En el crédito rotativo**, el tarjetahabiente dispone de un cupo mensual para consumir, que puede ser cancelado total o parcialmente.

²⁴ [<http://www.monografias.com/trabajos/tarjetacred/tarjetacred.shtml>]

- **El crédito diferido**, permite al tarjetahabiente diferir el pago de bienes o servicios que haya adquirido.

2. Según el tipo de la entidad emisora.

Se clasifican en: bancarias y no bancarias, mixtas y propias.

- a) *Bancarias*. Aquellas que son emitidas por bancos que son dueñas del sistema y lo desarrollan.
- b) *No bancarias*. Son las emitidas por entidades que no siendo bancos, se dedican a esa actividad, de manera generalmente especializada.
- c) *Mixtas*. Son emitidas por una sociedad comercial, apoyadas de un banco.
- d) *Propias*. Aquellas a través de las cuales el negocio busca facilitar el consumo a sus clientes y a la vez proporcionarse una clientela cautiva.

3. Según el ámbito del objetivo

Esta clasificación se basa en los tipos de bienes que son posibles consumir.

Así tenemos las universales y particulares.

- a) *Las universales*. Que hacen posible el consumo de cualquier género de bienes y servicios.

- b) Las particulares.* Que son útiles sólo para el uso de ciertos específicos servicios o bienes.

4. Según el ámbito de acción territorial

Pueden ser: internacionales, nacionales, locales y para un establecimiento particular.

- a) Internacionales.* Aquellas que se pueden utilizar en cualquier parte del mundo; aparentemente no requieren localmente autorización ni formalidad diferente que la estructura de afiliación del establecimiento, del usuario y, por supuesto la estructura apropiada de procesamiento de los cobros y pagos. No obstante para que una tarjeta pueda incursionar en el extranjero deberá consultar las normas vigentes en el país de su deseada incursión.

- b) Nacionales.* Son aquellas que pueden utilizarse solamente en el país expedidor.

- c) Locales.* Aquellas que pueden ser utilizadas únicamente en una determinada ciudad o localidad.

- d) Para un establecimiento particular.* Constituyen la forma primitiva de utilización del sistema, y que permiten consumos específicos.

5. Según el ámbito de acción temporal.

- a) *Limitadas por el tiempo.* Se emiten por un determinado lapso, que por lo general es un año.
- b) *Indeterminadas en el tiempo.* Aquellas tarjetas que no tienen fecha de caducidad.

6. Según el tipo de divisa

Existen tarjetas de crédito que en sus estados de cuenta desglosan los consumos en una o en otra moneda, y establecen mecanismos variables de refinanciación en una u otro tipo de moneda.

7. Según el tipo de titular de la tarjeta

La tarjeta puede ser *principal* o *adicional*, la diferencia estriba en la facultad que puede dar o no el titular de la tarjeta a una o más personas para que realicen consumos a su nombre.

El titular de la tarjeta es el responsable frente al emisor, en el caso del titular adicional no se obliga con respecto al emisor ni solidaria ni subsidiariamente.

1.1.6.1 De Acuerdo a la Legislación Ecuatoriana

Son *tarjetas de crédito de circulación general* aquellas que pueden ser utilizadas en más de un establecimiento comercial. Son "*tarjetas de crédito de circulación restringida*" las que se emiten para ser utilizadas, exclusivamente, por los clientes de un determinado establecimiento comercial. Se entenderá por "*tarjeta de pago o de cargo*" aquella en virtud de la cual el tarjetahabiente adquiere algún bien u obtiene algún servicio, sin que a la fecha de su pago pueda acceder a línea de crédito alguna. Al igual que las tarjetas de crédito, pueden ser de circulación general o restringida. Se conoce como "*tarjeta de afinidad*" la tarjeta de crédito que es de circulación general y que tiene por objeto promover una actividad determinada, mediante la asignación de un beneficio a favor de la entidad con quien mantiene el contrato de afinidad.²⁵

1.1.7 Funcionamiento del Sistema de Tarjetas de Crédito

La tarjeta no vale por sí sola si no por pertenecer al sistema que le ha dado origen y en el cual opera. El sistema vale por sí y subsiste aún en ausencia de la tarjeta. El sistema de tarjeta de crédito es un conjunto sistematizado de contratos cuya función básica, entre otras, consiste en un servicio de administración de cuentas corrientes mercantiles.²⁶

²⁵ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. *Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria*. Capítulo III. Artículo 1.

²⁶ G., REYNOSO. (1995). *Op. Cit.* .

Según Gerardo Reynoso, “La estructura legal del sistema, tiene a su vez, varios componentes funcionales, que son esenciales: la organización central, que conduce y opera el sistema, el grupo de usuarios de tarjeta y los establecimientos adheridos”, los mismos se detallan a continuación.

La organización: Tiene por objeto comercializar el sistema y administrar las cuentas de usuarios y establecimientos. Es decir, conduce y opera el sistema.

Los usuarios: Cada uno de ellos está ligado a la organización central por un contrato bilateral individual, el cual tiene como objeto predominante la incorporación del usuario al sistema mediante la emisión de la tarjeta y la apertura y administración de su cuenta. **Los establecimientos:** Llamados establecimientos adheridos o aceptantes de tarjeta. Se encuentran ligados a la organización central también mediante un contrato bilateral individual, cuyo objeto predominante es la incorporación del establecimiento al sistema mediante la asignación del código identificador y la apertura e identificación de su cuenta.²⁷

1.1.7.1 Definiciones de Acuerdo a la Legislación Ecuatoriana

Son compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito las sociedades anónimas que prestan servicios de carácter financiero, mediante la emisión, administración, financiamiento o mercadeo de tarjetas de crédito de pago y de afinidad de circulación general, en moneda nacional o extranjera; así como tarjetas de crédito o de pago de

²⁷ *Ibídem.*

circulación restringida en moneda nacional, previa autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros.²⁸

Son emisoras de tarjetas de crédito las sociedades autorizadas que realizan, por propia emisión o por concesión de marca, las siguientes actividades:

- Emitir y promover la tarjeta;
- Calificar y aprobar las solicitudes de los tarjetahabientes y de afiliación de establecimientos;
- Conceder líneas de crédito, ya por utilización de la tarjeta de crédito en establecimientos comerciales o por entrega de dinero en efectivo;
- Efectuar cobros a los tarjetahabientes y pagos a los establecimientos;
- Recibir fondos de sus tarjetahabientes con la finalidad de efectuar cargos a sus futuros consumos;
- Otras actividades estrictamente relacionadas con el objeto de las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito, las

²⁸ SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS. *Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria*. Capítulo III. Artículo 1.

que deberán ser reportadas a la Superintendencia de Bancos y Seguros, quien informará a la Junta Bancaria.²⁹

Son *administradores u operadores de las tarjetas de crédito*, las sociedades autorizadas a operar como tales, que convienen con una entidad emisora en realizar cualquiera de las actividades detalladas anteriormente, excepto la emisión. Las tarjetas de crédito, de pago o de afinidad, de circulación general, solo podrán ser emitidas por instituciones financieras o compañías emisoras de tarjetas de crédito, en tanto que las tarjetas de crédito de circulación restringida podrán ser emitidas por establecimientos comerciales. Podrán operar en la emisión o administración de tarjetas de crédito, de pago y de afinidad, de circulación general, de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, las compañías anónimas cuyo objeto social y exclusivo sea éste y que hubieren obtenido la autorización de la Superintendencia de Bancos y Seguros para realizar tal actividad; y los bancos, sociedades financieras, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.³⁰

1.1.8 Beneficios

A continuación se detallan varios de los beneficios para los diferentes componentes del sistema de tarjeta de crédito de acuerdo a lo manifestado por José Ortega en su libro “La tarjeta de crédito”.

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ *Ibíd.*

1.1.8.1 Para el Tarjeta Habiente³¹

Los beneficios para el tarjeta habiente son:

- *Plazos para el pago.* En los bienes que adquiere o consume.
- *Control de gastos.* Permite al usuario un pronto y suficiente acceso a descargos de orden financiero y tributario.
- *Seguridad.* Al no estar obligado a portar para cada compra el dinero necesario en efectivo.
- *Imprevistos.* Acceder al consumo de objetos requeridos y no previstos.
- *Status.* Brinda un nivel social, especialmente en determinados grupos socioeconómicos, al ser distinguido con la confianza al ser titular de un crédito abierto.

1.1.8.2 Para el Establecimiento Afiliado³²

Los beneficios para el establecimiento son:

³¹ J., ORTEGA. (1995). *La tarjeta de Crédito*. Guayaquil-Ecuador.

³² *Ibíd.* p. 24.

- *Seguridad en el cobro.* No tiene que afrontar más que las dificultades y costos del cobro, frente a la eventual insolvencia del comprador.
- *Minimización del riesgo.* Frente a una eventual estafa o abuso de confianza de ciertos clientes.
- *Informática.* Permite tener un registro de los pagos y de los beneficios recibidos por todas las transacciones realizadas. También permite tener una noción de la capacidad del pago del cliente para calificarlo para eventuales créditos futuros.
- *Incremento en las ventas.* Aumento de la clientela y por ende de las ventas.
- *Publicidad gratuita y promoción.* El sistema por sí mismo se encarga de promocionar a sus afiliados.

1.1.8.3 Para el Emisor de la Tarjeta³³

Entre los beneficios para el emisor se encuentran:

- *Venta del plástico.* El valor de la tarjeta que se cobra generalmente una vez al año.

³³ *Ibíd.* p. 24.

- *La comisión variable.* Comisión cobrada a los establecimientos afiliados.
- *Los intereses.* Que se cobran a los tarjetahabientes por los planes diferidos.
- *Marketing o mercadeo.* En el caso en que la institución emisora de la tarjeta es un banco, al promocionar y publicitar los beneficios del sistema se puede ocasionar un incremento en los depósitos y un aumento de los clientes.

1.1.9 Inconvenientes

1.1.9.1 Para el Tarjeta Habiente³⁴.

- *Exceso en los gastos.* Un crédito abierto de manera casi inmediata e incondicional, acarrea eventuales dificultades al propio usuario que accede con facilidad al consumo irreflexivo.
- *Encarecimiento del producto.* Debido a los intereses y a los distintos gastos como de administración de la cuenta.
- *Riesgo de perder la tarjeta, robo o clonación de la misma.* A medida que avanza la tecnología también lo hacen las formas de

³⁴ Ibídem. p. 24.

estafa; la clonación y robo de las tarjetas de crédito es una manera de hacerlo, y permiten el mal uso de la mismas perjudicando a todos los elementos del sistema.

1.1.9.2 Para el Establecimiento³⁵

- *Pago del descuento o comisión.* Es el que cobra el sistema y que deben pagar los establecimientos sobre el monto del consumo.
- *Necesidad de estructura adecuada.* La institución emisora exige al establecimiento el cumplimiento de ciertos estándares o niveles de atención y calidad acorde con el nivel pretendido de imagen del emisor.

1.1.9.3 Para el Emisor de la Tarjeta³⁶

- *Sobregiros.* Los tarjetahabientes, unas veces de forma deliberada y otras en cambio de buena fe, pueden realizar consumos y exceder su cupo y el límite de piso establecido por el emisor.
- *Ingentes inversiones.* Siendo un sistema técnico dependiente de la comunicación y la publicidad, los costos pueden ser verdaderamente altos y pueden demandar considerables inversiones de capital.

³⁵ Ibídem. p.26

³⁶ Ibídem. p. 27.

1.2 EMISORES DE TARJETAS DE CRÉDITO

1.2.1 Emisores a Nivel Mundial

A nivel internacional las principales tarjetas aceptadas son:

- Diners
- Visa
- Mastercard
- American Express

a) DINERS CLUB INTERNACIONAL

La tarjeta Diners Club funciona bajo el sistema de franquicias y es aceptada en más de 200 países alrededor del mundo en casi 8 millones de establecimientos. Independientemente del lugar donde se establece la franquicia, los estándares de servicio son uniformes a nivel mundial. La visión de Diners es hacer lo imposible por proporcionar a sus clientes los medios necesarios para satisfacer sus necesidades con: Productos y servicios a su medida, colaboradores comprometidos, creativos, innovadores y en permanente desarrollo, y tecnología de avanzada; brindando así calidad con calidez creando clientes para siempre. Su Misión es ser el intermediario indispensable entre el cliente y lo que requiera.³⁷

³⁷ Cfr. [<http://www.dinersclub.com.pe/historia/index.asp>]

b) VISA INTERNACIONAL

Visa es el sistema de pagos líder a nivel internacional. Las tarjetas Visa, con su distintivo logotipo de franjas blancas, doradas y azules, son las más usadas y con mayor aceptación en todo el mundo. La visión y meta de Visa en el futuro es reemplazar los cheques y el efectivo, convirtiéndose así en el principal sistema de pagos global del consumidor. Visa es una sociedad global, propiedad conjunta de las más de 21.000 instituciones financieras Miembros a nivel mundial. Su filosofía es global, pero su actuación es siempre local. Todas las tarjetas Visa se emiten localmente y todas están respaldadas por una institución financiera local.³⁸

Aunque la marca, reputación y alcance de Visa son globales, su estrategia como corporación internacional le permite responder a las necesidades específicas de sus miembros a nivel local y regional.³⁹

Al reconocer el hecho de que cada uno de los mercados a los cuales presta servicios presenta un enfoque distinto del uso de la tarjeta de pago por parte de los consumidores, Visa da a cada uno de sus miembros la flexibilidad necesaria para comercializar sus productos y servicios Visa de la manera que pueda resultar más atractiva y eficaz en su mercado local.

Visa International está dividida en seis regiones: Asia-Pacífico; Canadá; Europa Central y Oriental, Medio Oriente y África; Unión Europea;

³⁸ Cfr. [<https://www.visa.com.co/visa-colombia/visa/historia-de-visa.aspx>]

³⁹ [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2866.pdf]

América Latina y el Caribe; y Estados Unidos. Cada Región tiene su propia Junta Directiva, la cual dirige las operaciones regionales y locales. Y fiel al lema de "Filosofía Global, Adaptación Local", cada Junta directiva Regional cuenta con representación en la Junta Directiva de Visa International.⁴⁰

c) MASTER CARD

Actualmente, MasterCard International es, con más de 22 millones de transacciones en 210 países, la empresa de tarjetas de crédito más grande del mundo y líder en calidad e innovación, ofreciendo un amplio abanico de posibilidades de pago tanto en el ámbito tradicional como en el virtual. Desde octubre de 1997, MasterCard llega a todo su público con la campaña de publicidad: “Hay cosas que el dinero no puede comprar. Para todo lo demás, MasterCard”. La campaña, ganadora de diversos premios, se emite actualmente en 96 países y en 45 idiomas diferentes, dotando a la marca MasterCard de un verdadero alcance global.⁴¹

Adicionalmente, MasterCard también se ha consolidado como líder global en fútbol a través de su colaboración con las diversas Copas Mundiales de Fútbol. Sus relaciones con respetados organismos como de este sector son un componente importante de su estrategia global, dirigida a generar oportunidades comerciales para las instituciones financieras que forman parte de MasterCard International, además de ofrecer servicios y

⁴⁰ Cfr. [<https://www.visa.com.co/visa-colombia/visa/historia-de-visa.aspx>]

⁴¹ Cfr. [<http://www.adobe.com/cfusion/showcase/index.cfm?event=casestudydetail&casestudyid>]

experiencias que no tienen precio a los millones de personas que utilizan sus tarjetas en todo el mundo.⁴²

d) AMERICAN EXPRESS

American Express es un proveedor global de servicios de viajes, financieros y de Tarjetas, expandiendo sus operaciones a través de alianzas y asociaciones comerciales. Existe asimismo una característica única en American Express que ha prevalecido durante toda su historia: su compromiso de proporcionar un excelente servicio a sus clientes, independientemente de quiénes fueran o dónde estuvieran. Hoy la empresa cuenta con más de 1700 oficinas en más de 130 países en todo el mundo.⁴³

Los atributos que actualmente son características de la marca American Express son confianza, integridad, seguridad, calidad, servicio al cliente. La visión de la compañía es convertirse en la marca de servicio más respetada de todo el mundo. Aquellas cualidades esenciales que han hecho de American Express una de las marcas más reconocidas en el mundo no sólo aseguran su lugar entre las grandes compañías del pasado: también garantizan que American Express continúe siendo una de las compañías más dinámicas en este nuevo milenio.⁴⁴

⁴² *Ibíd.*

⁴³ Cfr. [<http://www.americanexpress.com/mexico/about/historia.html>]

⁴⁴ *Ibíd.*

1.2.2 Emisores de Tarjetas de Crédito en el Ecuador

Los más importantes emisores de tarjetas de crédito en el Ecuador son entre otros:

- **INTERDIN:** Es la operadora líder de tarjetas de crédito en el Ecuador, que conjuntamente con Diners Club y Banco del Pichincha, aplica su filosofía de mercadear, vender y servir de manera única, atendiendo a los tarjeta habientes Diners Club, Visa Banco del Pichincha y Mastercard Banco del Pichincha, guiándolos siempre bajo el esquema de propuestas de valor ganadoras para sus clientes.⁴⁵
- **PACIFICARD:** Es una empresa emisora y administradora de tarjetas de Crédito- Pago servicios del tarjetahabiente y procesamiento operativo a Terceros.⁴⁶ Los clientes de PacifiCard son: socios tarjeta habientes, comercios afiliados y los bancos encargados de emitir los productos que ofrece la empresa.
- **PRODUBANCO:** El Grupo Financiero Produbanco emite la tarjeta MASTERCARD Produbanco y VISA Produbanco. Todas las MasterCard y Visa Produbanco, son un medio de pago con amplia aceptación a nivel nacional e internacional.

⁴⁵ [<https://www.Interdin.com.ec/Interdin.Static/empresa.html>]

⁴⁶ [<https://www.pacificard.com.ec/quienes-somos.aspx>]

- **BANCO DE GUAYAQUIL:** El Banco de Guayaquil es emisor de las tarjetas de crédito American Express, Mastercard y Visa.
- **BANCO INTERNACIONAL:** El Banco Internacional es emisor de las tarjetas Visa y Mastercard.
- **BANCO BOLIVARIANO:** El Banco Bolivariano emite las tarjetas Bankard Visa Clásica, Oro, Empresarial y Platinum.
- **UNIBANCO:** Unibanco emite la tarjeta de crédito Cuota fácil, ésta es una Tarjeta de Crédito con un cupo asignado de acuerdo a sus ingresos mensuales, y que le permite hacer compras en más de 810 cadenas afiliadas a nivel nacional; accediendo a múltiples servicios y beneficios, con una gama inmensa de productos en más de 4600 locales comerciales a su alcance.
- **BANCO TERRITORIAL:** La tarjeta Crédito-Sí ofrece a sus tarjeta-habientes una amplia red de beneficios, los cuales ayudan a diferenciarla notablemente en el mercado de tarjetas de crédito.⁴⁷

Dentro de los establecimientos que tienen su propia tarjeta sea de consumo o crédito están:

⁴⁷ [<http://www.bancoterritorial.com/productos/tarjetas/p/item/71c19389-39d6-40a6-b7bd-d0a0c0886612>]

- **ETAFASHION:** Con la tarjeta PLANETA que es una tarjeta comercial de compras a crédito, otorgada por Etafashion a sus clientes para adquirir a crédito todos los bienes que ofrece, siendo éste un medio de pago versátil, que se adapta a los requerimientos del tarjetahabiente, quien podrá establecer cómo pagar.
- **FYBECA:** Farcomed pone a disposición de sus clientes la tarjeta Vitalcard Classic y Oro, las cuales ofrecen la oportunidad de convertirte en un cliente con mayores beneficios comprando más y visitando siempre a Fybeca. Los clientes de Fybeca reciben múltiples ventajas como: Precios Fybeca especiales, vitalpuntos, que se acumulan en todas las compras mayores a US \$ 3,00 y beneficios y privilegios. Además gracias a un acuerdo estratégico, los socios Diners Club serán parte del programa VitalCard para recibir mayores beneficios.⁴⁸
- **MARATHON:** La tarjeta Marathon card es la tarjeta de descuento creada por Marathon Sports que brinda nuevos y mejores beneficios tales como: crédito, precios de afiliados, descuentos adicionales, promociones, beneficios mensuales, compras por Internet entre otros.
- **DE PRATTI:** La tarjeta de crédito DePrati otorgada por el establecimiento permite a sus socios obtener beneficios exclusivos tales como descuentos adicionales, diferir sus pagos y garantía incondicional.

⁴⁸ [<http://www.sisepuedeecuador.com/sociales/eventos/8894-dinners-club-fybeca.html>]

- **PICCA:** A través de la tarjeta Credi-Pycca, los tarjeta habientes pueden realizar sus compras y diferir sus pagos como les sea conveniente, además obtienen descuentos y beneficios adicionales.
- **SUPERMAXI:** Tal vez la tarjeta comercial más conocida es la tarjeta Supermaxi debido a que se la puede utilizar en todos los establecimientos de la Corporación Favorita obteniendo descuentos y precios de afiliado. Sin embargo únicamente en Supermaxi o Megamaxi se puede diferir los pagos de las compras realizadas en estos lugares. Además permite obtener descuentos en otras cadenas afiliadas.

1.3 EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO EN EL ECUADOR A TRAVÉS DE TARJETAS

La evolución del volumen de crédito a través de tarjetas de crédito en nuestro país, ha sido sumamente notoria, de acuerdo a los datos expuestos por el Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Bancos. El uso de dinero plástico ha aumentado significativamente en los hábitos de consumo y pago de los ecuatorianos.

El mercado de las tarjetas de crédito tiene mucho potencial en el Ecuador. Esta situación puede ser observada en la tendencia creciente en el número de las mismas. Del 2.005 a 2.010, el número total de tarjetas de crédito se incrementó en un 275,39%.⁴⁹

⁴⁹ Datos obtenidos de la página de la Superintendencia de Bancos, de los boletines mensuales de los datos de las tarjetas de crédito: [http://www.superban.gov.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=34&vp_tip=2&vp]

Al mes de agosto de 2010, la Superintendencia de Bancos (organismo regulador de la actividad) registró aproximadamente 148 millones de tarjetas. Este número se refiere además de las tarjetas de titulares a las tarjetas adicionales. El importante crecimiento del número de tarjetas en los últimos años se debe, de acuerdo a expertos en el tema, a que los emisores han dejado de atender exclusivamente los extractos económicos altos y medios de la población. La fuerte competencia en la actividad, ha obligado a los emisores de tarjetas a dirigir sus esfuerzos de mercadeo también a los segmentos económicos medios bajos, pero con capacidad de pago.

Mientras el número de tarjetas que pueden ser utilizadas exclusivamente en el país se ha mantenido relativamente constante, a agosto de 2.010 casi el 60% de la totalidad de tarjetas son internacionales.

Otro de los resultados observados como consecuencia de la estabilidad monetaria ha sido el importante crecimiento en el consumo por parte de la población. Esta situación se observa en el crecimiento del endeudamiento de tarjeta habientes.

Desde agosto del 2005 a agosto de 2010, el endeudamiento se incrementó en niveles del 418%. De los USD 13,707,785 ⁵⁰ de endeudamiento registrados a agosto del 2005 pasó a 71,004,662 en el 2010.

Los distintos emisores de tarjetas de crédito ofrecen tres tipos de planes para el pago a crédito: Corriente: en el cual el cliente paga su consumo al final del mes. No se pagan intereses porque se considera al crédito corriente como pago al contado.

⁵⁰ Ibídem.

Rotativo: el cliente paga un saldo mínimo de la totalidad consumida en el mes. Este saldo es generalmente el 10% del total de la deuda del usuario y los intereses se pagan sobre el total adeudado.

Diferido: los pagos se realizan a plazos fijos, con o sin intereses. En el caso del mercado ecuatoriano, estos plazos van de 3 a 24 meses.

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos, al 2010 el plan de pagos más utilizado fue el diferido con el 49.1% del monto total de crédito otorgado, le siguen el rotativo 28.7% y el corriente 22.1%⁵¹. El significativo porcentaje de los pagos realizados mediante el sistema rotativo ha incidido directamente en el crecimiento del endeudamiento total de los tarjetahabientes, puesto que, a través de este método de pago el saldo del crédito se acumula. Este sistema de pago resulta también el más costoso para el consumidor debido a que debe cancelar mayores intereses.

Los ingresos para las compañías emisoras de tarjetas de crédito provienen de los intereses cobrados a los consumos de tarjeta habientes (en los sistemas de pago rotativo y diferido), de los intereses de mora, cobros por avances en efectivo y emisión y mantenimiento de cuentas, estos costos varían de acuerdo al emisor.

Además de los ingresos provenientes de las tasas de interés por consumo, los provenientes del mantenimiento de cuentas o emisión también son significativos para los emisores.

⁵¹ *Ibídem.*

El costo por mantenimiento oscila entre los 40 a 120 dólares al año, de acuerdo al tipo de tarjeta (nacional o internacional, corporativa o individual) o a los servicios adicionales que presta (acumulación de millas en aerolíneas, pagos de gasolina o de servicios de telefonía móvil, etc.).

De acuerdo a las resoluciones de la Superintendencia de Bancos, a partir del 01 de agosto del 2005, todos los emisores están obligados a publicar los recargos e intereses que se cobran por el uso de las tarjetas de crédito.

Otro rubro importante de ingresos para los emisores son las comisiones que las emisoras cobran a los establecimientos que operan con este sistema. Estas comisiones consisten en porcentajes sobre sus ventas a crédito. Los porcentajes pueden llegar a representar hasta un 8% del total de facturación para establecimientos pequeños. Cabe mencionar que en países como Estados Unidos o de Europa, esta comisión se encuentra en márgenes de entre 1.5 al 2.5% de las ventas a crédito.

Bajo el esquema de dolarización, ejecutivos del sector han mencionado que las comisiones cobradas a los establecimientos tienden a la baja, puesto que la estabilidad cambiaria contribuye directamente a alcanzar los niveles de comisiones cobrados a nivel internacional.

Estos costos han afectado la actividad de establecimientos comerciales principalmente, algunos de los cuales trasladan parte o la totalidad de los mismos al consumidor final.

Una práctica generalizada por parte de los establecimientos ha sido el ofrecer “descuentos” a sus clientes cuando éstos cancelan sus compras al contado (efectivo o cheque). Estos “descuentos” son equivalentes a la comisión que se cobra por el uso de la tarjeta de crédito. Generando competencia desleal a estas últimas, puesto que, bajo estas condiciones, el comprador prefiere realizar el pago al contado.

De acuerdo a lo estipulado por la Defensoría del Consumidor, los precios de bienes y servicios pagados a través de tarjetas de crédito deben ser los mismos que los pagados al contado. Toda oferta, promoción o descuento aplicable a los pagos al contado son exigibles por parte del comprador cuando sus pagos son realizados a través de tarjetas de crédito.

En cuanto a las marcas que participan en el mercado nacional de tarjetas de crédito, Visa es la líder de las tarjetas otorgadas en Ecuador. Hasta agosto de 2010, los plásticos entregados ascendieron a 730.400. Le sigue MasterCard con 413.003, Cuota fácil con 281.219, American Express con 240.710, Diners con 189.613y CréditoSí con 108.188.⁵²

Rose (Banco Internacional) es relativamente nueva en el mercado. Crediandes desapareció cuando se cerró el Banco de los Andes al igual que Mi Socia del Banco Solidario. Se puede apreciar que en el mercado nacional existe un número significativo de emisores de tarjetas de crédito.

⁵² Ibídem.

Este es, por lo tanto, un mercado muy competido por captar una mayor participación en ventas. Esta situación se ve reflejada, en parte, en una agresiva campaña publicitaria en medios de comunicación masiva por parte de los diferentes emisores.

Otro mecanismo para reforzarse ante la competencia es ofrecer valores o servicios agregados tales como: seguros de viaje, asistencia al viajero, millas en pasajes aéreos, asistencias médicas, mecánicas o al hogar; o incluso se establecen convenios para el consumo en clubes vacacionales, centros de salud, universidades, etc. A través de la tarjeta de crédito se pueden cancelar también servicios tales como: teléfono, televisión por cable, impuestos, etc.

1.3.1 Tarjetas de Consumo

En los últimos años han aparecido productos con características similares a las de las tarjetas de crédito y que hacen competencia a las mismas. Las tarjetas de consumo, por ejemplo, son emitidas por locales comerciales para ofrecer a sus clientes ventajas como: descuentos, promociones e incluso, en algunos casos, crédito.

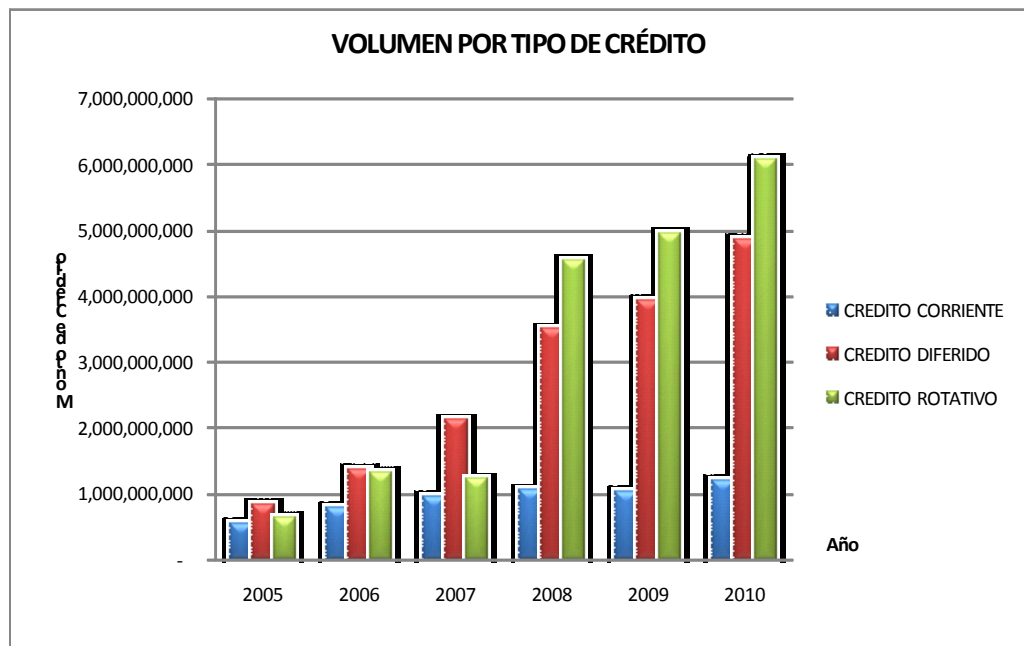
Entre algunas de las tarjetas de consumo en el mercado nacional se encuentran: De Prati, Supermaxi, Marathoncard, Vitalcard de Fybeca, Planeta de EtaFashion, Credi-pycca, etc. De acuerdo a medios de comunicación, en el mercado nacional habría alrededor de 700 mil tarjetas de este tipo.

No es posible conocer el número exacto de tarjetas de consumo debido a que esta actividad no está regulada bajo la legislación ecuatoriana, peor aún, por la Superintendencia de Bancos. Pero por el número estimado de las mismas se puede apreciar que constituyen una fuerte competencia a las tarjetas de crédito tradicionales.

La rápida expansión de las tarjetas de consumo se debe a que los requisitos para obtenerlas en los locales comerciales son poco estrictos: mayoría de edad, sueldo estable, presentación de tarjeta de crédito, referencias, etc. Algunas de estas tarjetas también conceden crédito, que en la actualidad se extiende hasta 36 meses plazo.

1.3.2 Evaluación en Cifras

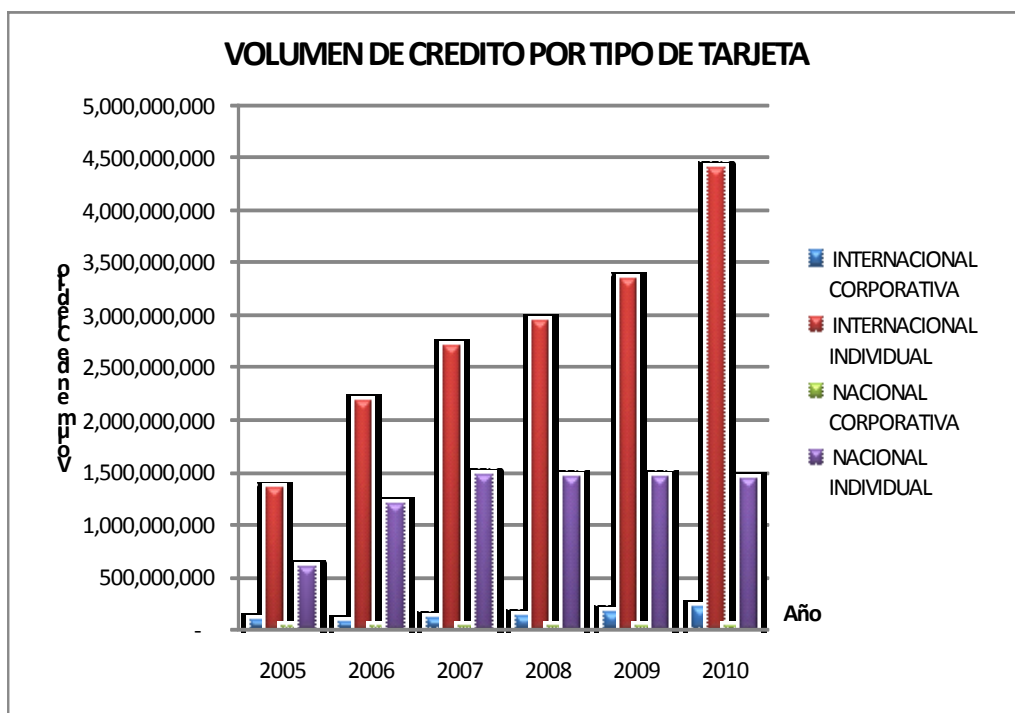
El crédito corriente ha tenido un crecimiento de \$ 657,288,005 pasando de \$ 549,645,869 en el año 2005 a \$ 1,206,933,874 en el 2010. El crédito rotativo fue el que tuvo un crecimiento más notable de \$636,036,952 a \$6,053,382,975 en el 2010, representando un crecimiento de \$ 5,417,346,023. El crédito diferido ha tenido una tendencia al alza de \$ 832,476,120 a \$4,846,449,101, representando \$ 4,013,972,981.

GRÁFICO No. 1

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Gabriela Corrales

Las tarjetas más utilizadas en el mercado ecuatoriano son las tarjetas internacionales individuales, el volumen de crédito otorgado con estas tarjetas en el 2005 representa el 65.75% del total de los créditos, y en el 2010 72.43%; le siguen las tarjetas Nacionales Individuales en el 2005 con una participación del 29.34% y en el 2010 con un 23.71%.

GRÁFICO No. 2

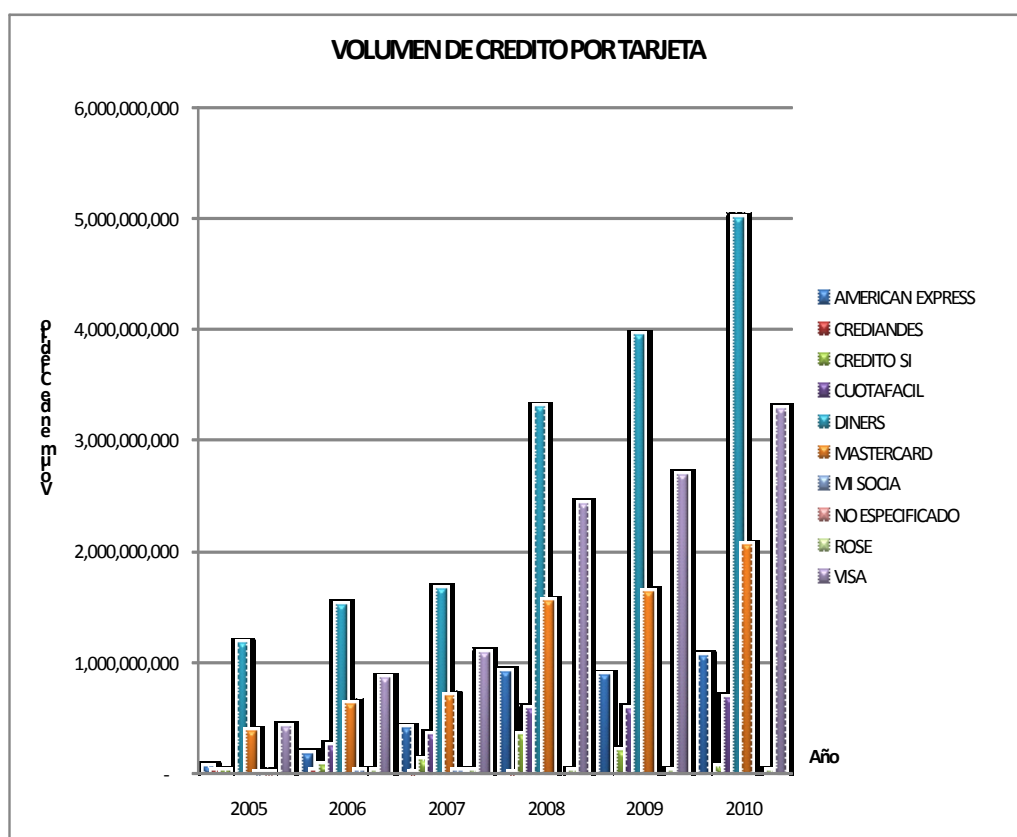
Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Gabriela Corrales

Aunque su participación en el mercado ha disminuido, el líder del mercado ecuatoriano sigue siendo Diners Club, su participación pasó del 57.73% en el 2005 al 41.33% en el 2010.

Mientras que Visa ha pasado del 20,29% en el 2005 al 27.08% en el 2010, esto se explica debido al crecimiento del volumen del crédito y al aumento de los emisores de tarjetas y nuevos tipos de tarjetas.

MasterCard ha sufrido una ligera disminución pasando del 18.13% en el 2005 al 16.92% en el 2010.

GRÁFICO No. 3

Fuente: Superintendencia de Bancos

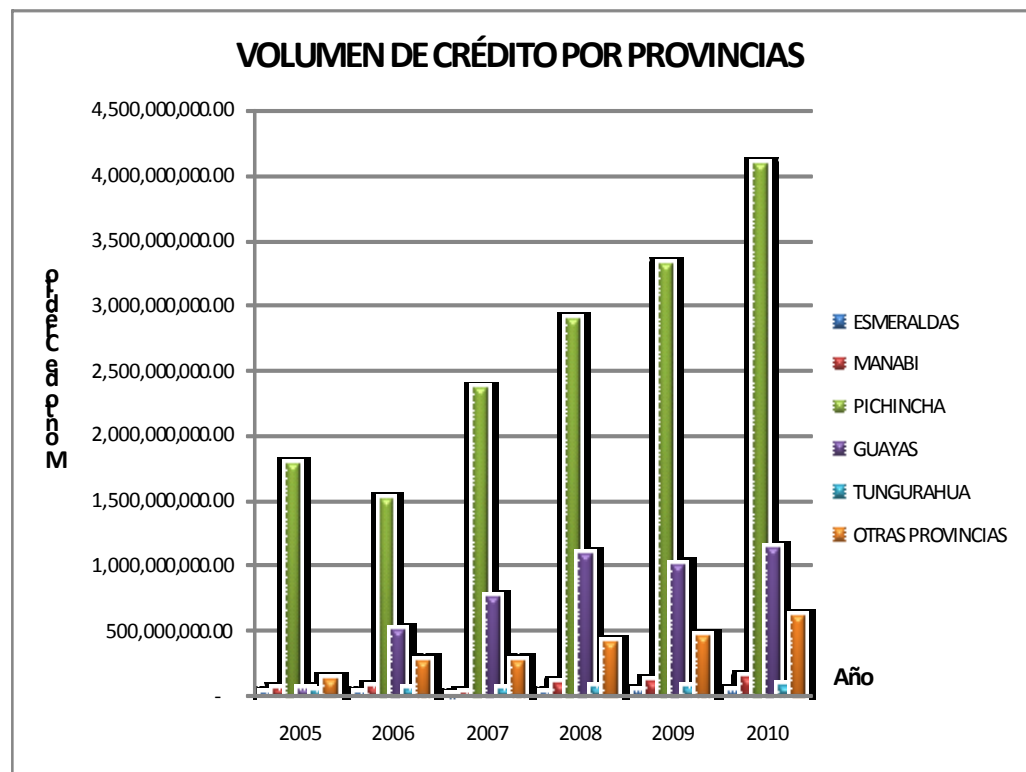
Elaborado por: Gabriela Corrales

American Express Banco de Guayaquil también ha subido su participación, pasando del 2.59% al 8.72%. Las nuevas tarjetas que ocupan un espacio en el mercado ecuatoriano son: Cuota fácil con el 5.55% y Crédito Sí con el 0,36% en el 2010.

Las provincias que se analizaron son aquellas en donde se encuentran los locales de PACO funcionando debido a que la información es bastante amplia y no se la puede representar en un solo gráfico. Entre las provincias del análisis están: Pichincha, Guayas, Esmeraldas, Manabí y Tungurahua.

La Provincia de Pichincha es la que posee mayor volumen de crédito a través de tarjetas y la que ha obtenido un mayor crecimiento en los últimos años pasando de \$ 1,777,006,250.00 en el 2005 a \$ 4,080,196,610.00 en el 2010.

GRÁFICO No. 4



Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaborado por: Gabriela Corrales

2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: PA-CO

2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE PA-CO

En 1954, el señor Pablo Pfeifer, de procedencia checa, fundó Paco Com. e Industrial S.A. cuyas siglas significan Papel y Compañía.⁵³

La compañía se estableció en la ciudad de Quito en el año 1954. Inició sus labores comerciales como distribuidor en las líneas de papel y plásticos. A partir del año 1968 la empresa tomó una característica más definida, incursionando con mayor intensidad en el campo de suministros de materiales para oficinas e industrias gráficas⁵⁴.

Se incrementaron los contactos con proveedores del exterior, ampliando de esta manera las líneas de artículos, modalidad que aún se mantiene como cualidad principal a efectos de llevar a su clientela las novedades que se producen en todo el mundo.

Desde el año 1977 en adelante, la Compañía PA-CO Comercial e Industrial S.A. extendió su operación a la ciudad de Ambato, además de abrir nuevos almacenes en la ciudad de Quito. A partir de 1994 las operaciones también se extendieron a la

⁵³ [<http://www.superpaco.com/contenidos.php?menu=7&submenu1=13&idiom=1>]

⁵⁴ *Ibíd.* p. 53.

ciudad de Manta. También extendió sus operaciones a la ciudad de Guayaquil en el 2003 y a Santo Domingo de los Colorados.⁵⁵

Con mayor cobertura, y con una fuerza de ventas alrededor de todo el Ecuador, Super Paco mejoró aún más su posicionamiento en el mercado nacional. Las características de empresa de servicio que han venido destacando a PA-CO desde sus comienzos, la han llevado a ser líder en el Ecuador en el área de suministros de materiales de oficina y papelería en general, para compañías privadas, instituciones del Estado y público en general.

Goza de un prestigio nacional e internacional, que ha permitido que las más famosas marcas en la línea de artículos de oficina, útiles escolares y papelería en general, sean distribuidas por esta empresa, siendo importadores directos de las mismas.

Cuenta además con una planta industrial equipada con maquinaria de avanzada tecnología, realizando la conversión de papeles y cartulinas. El personal técnico investiga el desarrollo de los productos, incorporando a varios artículos de los que comercializan mano de obra nacional, participando de esta manera en el desarrollo y progreso del país.

Junto a esta planta también se encuentra el centro de distribución; una flota de transporte propia permite brindar a sus clientes un servicio de entrega a domicilio.

⁵⁵ *Ibíd.* p. 53.

Garantizados por su larga experiencia y trayectoria comercial, están en capacidad de ofrecer productos tanto al por mayor como para la venta al público, en las mejores condiciones de calidad y precio.

En 1996, la compañía revisó su Plan Estratégico y decidió que dado su crecimiento, debía crear dos divisiones para administrar el negocio de por mayor y el negocio de por menor por separado.

Cada división tiene su propia estrategia de acuerdo a las necesidades básicas del entorno competitivo de cada una. La División Por Mayor compite bajo una estrategia de “bajo costo” y se basa en su fuerza de ventas que cubre casi todo el territorio nacional.⁵⁶

La División Por Menor está sustentada en su cadena de 20 tiendas y en una estrategia de “diferenciación”. La implementación de dicha estrategia empezó a finales de 1996.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

PA-CO Comercial e industrial S.A., es una de las firmas más reconocidas por el consumidor ecuatoriano en las líneas de papeles, cartulinas, suministros de oficina, artículos escolares, computadoras y sus accesorios, software, suministros de arte, libros y textos.

⁵⁶ Manual de procedimientos PA-CO

PA-CO es un importante proveedor mayorista a través de su fuerza de ventas en casi todo el país. Adicionalmente Super PA-CO es la cadena de papelerías más grande en su categoría, logrando así una importante presencia a nivel nacional con 20 locales en siete ciudades.

GRÁFICO No. 5



Fuente: http://www.defensordelpueblo.gov.ec/defensor/images/mapa_ecuador.jpg&imgrefurl=
Elaborado por: Gabriela Corrales

PA-CO cuenta con su propio Centro de Distribución y Logística (CDL), con todo el equipamiento y facilidades necesarias para dicho proceso. La empresa cuenta con una fuerza laboral de 415 colaboradores para ventas al por mayor, ventas en los locales, outsourcing y para el área administrativa.

La empresa proyecta solidez y crecimiento en el mercado, lidera el negocio de la papelería en el Ecuador y posee un importante potencial como distribuidores al por mayor y en el servicio de outsourcing.

Los principales objetivos giran en torno al concepto de rentabilidad y eficiencia; apunta a seguir siendo una fuente estable de trabajo para todos sus colaboradores, ofreciendo siempre un excelente servicio al cliente y manteniéndose a la vanguardia con la alianza de sus socios estratégicos, para seguir posicionados en el mercado.

La constante demanda de tecnología para el trabajo y el estudio impulsó a crear un nuevo concepto en el negocio: Tecnología, que se concibe como una solución electrónica integral, pues ahora no solo es un reconocido distribuidor de computadoras y software, sino de todos los accesorios tecnológicos que requieran los clientes.

Goza de prestigio dentro y fuera del país ya que es representante exclusivo de las marcas más importantes del área. Su liderazgo se consolida día a día, con el firme propósito de satisfacer cada vez mejor a clientes más exigentes.

2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.3.1 Misión

“Trabajamos con pasión y eficiencia, brindando a nuestros clientes una experiencia de compra superior, ofreciendo productos y servicios de calidad”.⁵⁷

⁵⁷ [<http://www.superpaco.com/contenidos.php?menu=7&submenu1=14&idiom=1>]

2.3.2 Visión de Futuro

Somos líderes reconocidos en el Ecuador por la atención al cliente, en la comercialización de productos y prestación de servicios de papelería y tecnología; creamos continuamente valor para nuestros accionistas y colaboradores, siendo un excelente lugar para trabajar.⁵⁸

La cultura de Paco se caracterizará por la calidad en el servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación efectiva, calidad y compromiso de su recurso humano y por el incremento permanente de la productividad.

2.3.3 Valores

PA-CO, a lo largo de su trayectoria ha venido creando, difundiendo y respetando valores corporativos que guían su actuación:

- Confianza
- Respeto
- Visión humanística
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Actitud positiva
- Honestidad
- Servicio al Cliente

⁵⁸ Ibídem. p. 50.

2.3.4 Políticas de Servicio

Se han identificado las siguientes políticas empresariales:

- Ofrecer un servicio moderno y ágil, de calidad superior
- Se buscará mejorar el servicio de entrega al cliente
- Se mantendrá una política de capacitación al recurso humano
- Política de tecnificación de la empresa en:
 - Sistemas de control de inventario
 - Sistemas de distribución
- Revisión constante de la estrategia de la empresa
- PA-CO mantiene una política de honrar los pagos puntualmente, tanto a proveedores como al Staff
- Disposición a efectuar nuevas inversiones y a tratar nuevas ideas, algunas de ellas ambiciosas e innovadoras.
- Política de no aprovecharse de las contrapartes.

2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PA-CO tiene las siguientes divisiones: retail, ventas por mayor, outsourcing y la administrativa.

2.4.1 División por Menor

La venta al por menor concentra el mayor volumen de ventas de la empresa, asimismo es el área que ha reportado mayor crecimiento desde 1994.

En Junio de 1995 la compañía empezó un importante plan de remodelación de todos sus almacenes y de igual manera la implementación de un formato estándar para la circulación y disposición del local, exhibición de productos y prácticas de mercadeo. También se han definido procedimientos operativos estándar en todos los almacenes. Esto tiene el objetivo de ofrecerle al cliente un ambiente de compra eficiente, conveniente y de agrado, que a su vez es moderno y atractivo. En diciembre de 1998 la compañía abrió su primer Super Almacén bajo el nombre de *Super PA-CO*.

Este almacén fue abierto bajo el concepto de autoservicio con muy buenos resultados y expectativas positivas. PA-CO está en constante búsqueda de nuevos mercados para sus almacenes.

Es la responsable de la planificación, organización, control y evaluación de todas las actividades de mercadeo y ventas al por menor de la empresa. Diseña estrategias de mercadeo tendientes a mejorar el comportamiento de los productos de la compañía en el mercado, de manera que se cumplan los niveles de ventas preestablecidos. Supervisa a todos los almacenes de Quito, Ambato, Guayaquil, Santo Domingo, Portoviejo, Esmeraldas y Manta.

La División Retail vende productos a negocios pequeños, clientes con oficinas en sus casas, estudiantes y a clientes individuales a través de su cadena de almacenes. La venta al detalle es la operación con mayor fuerza dentro de la empresa. Varios de los locales se ubican en los centros comerciales más importantes del país, lo cual permite a Super Paco aprovechar la gran afluencia de público a esas plazas, lo que a su vez se convierte en una importante forma de marcar su posicionamiento en el mercado nacional.

Los almacenes de PA-CO ofrecen una excelente selección de productos de calidad y marca con más de 17,000 ítems a elegir:

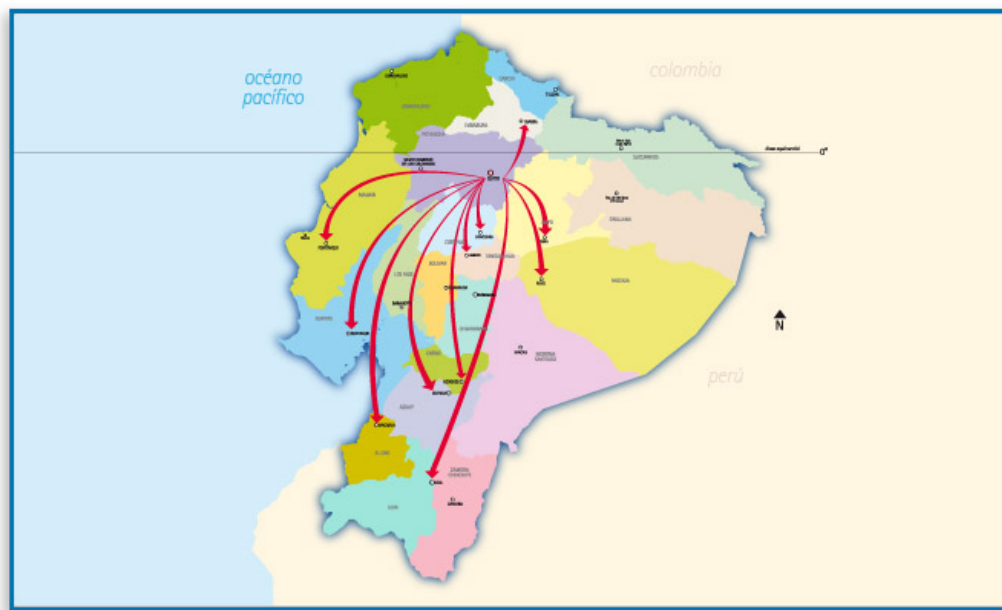
- **Papeles y Cartulinas:** Todos los tamaños, gramajes, colores. Enfundados o sueltos, marginados, de líneas, a cuadros. Toda la variedad de esta familia consolida a Super Paco como líder del segmento.
- **Multitrónica:** Desde un computador hasta un pen drive o un simple CD, pasando por las últimas novedades en accesorios para ordenador, tintas, cartuchos y la lista más variada de impresoras de inyección y láser. La garantía del producto original es la huella de identidad de Super Paco.
- **Escolares:** Cuadernos, carpetas, esferos, lápices, la línea de artículos escolares es completa.
- **Oficina:** Archivadores, agendas, blocks de notas. Super Paco tiene una gama variada y completa para equipar cualquier oficina.

- **Textos:** Libros para escuela y colegio, son los textos más solicitados en la época de regreso a clases.
- **Escritura Fina / Boutique:** Estilógrafos, calculadoras o adornos para el escritorio.
- **Arte y manualidades:** Variedad de óleos, acrílicos, acuarelas, bastidores, pinceles, entre otros, tienen una importante presencia en los almacenes Super Paco.
- **Libros:** Los best Sellers, libros de cuentos, autores nacionales y extranjeros. La selección de libros de Super Paco es vasta.

2.4.2 División por Mayor

Con 5.000 m2 en bodegas, miles de ítems, 45 ejecutivos de ventas y el internet como aliado, esta división presenta un gran potencial de crecimiento.

La División por Mayor vende productos a empresas de tamaño medio y grande, distribuidores, imprentas y diversas instituciones a través de su fuerza de ventas y algunos centros de distribución ubicados alrededor del país.

GRÁFICO No. 6

Fuente: <http://www.superpaco.com/contenidos.php?menu=12&submenu1=23&idiom=1>
Elaborado por: Gabriela Corrales

Debido a que PA-CO adquiere sus productos directamente de los fabricantes y a que mantiene un importante inventario disponible, la compañía puede competir con una excelente estrategia de costos. Esta división tiene líneas telefónicas directas para poder brindar un mejor servicio a sus clientes. La división por mayor, está en constante búsqueda de expandir su cuota de mercado a través de incrementar su presencia en nuevos mercados.

Esta división es responsable de la planificación, organización, control y evaluación de todas las actividades de mercadeo y ventas al por mayor de la compañía. Diseña estrategias de mercadeo que permitan cumplir con los niveles de ventas planificados.

2.4.3 Outsourcing de Servicios

La venta al por mayor se extiende a escala nacional y en el caso del canal de clientes corporativos, la estrategia es el outsourcing.

Este servicio es en realidad la tercerización en el abastecimiento de materiales de oficina, computación, limpieza y cafetería para empresas grandes. El despacho de productos llega a cada local de los clientes corporativos. Este sistema permite al cliente incrementar su control de gastos y mejorar su planificación en cuanto al consumo de artículos de oficina.

Los clientes no solo han reducido sus costos en proveeduría sino que han conseguido la satisfacción de cada uno de sus colaboradores al contar con lo que necesitan en el momento adecuado.

El posicionamiento de la empresa en el mercado como oferente del servicio se debe entre otras cosas a la implementación de un software que se instala en el sistema informático de los clientes, a través del cual hacen sus pedidos. Se lleva a cabo una continua reingeniería en el área logística, lo que permite optimizar los tiempos de entrega y mejorar los niveles de satisfacción de los clientes.

A través del servicio de Outsourcing que Super Paco ofrece se logra reducir tiempo y recursos gracias a la concentración del trabajo en un buen proveedor y a la consecución de la satisfacción del cliente como su política principal de funcionamiento.

2.4.4 División Administrativa y Financiera

Es la responsable de la planificación, organización y control de la estrategia financiera – administrativa de la compañía. Controla actividades presupuestarias, contables, de tesorería, administrativas y determina políticas y sistemas adecuados de información, registro y control. Supervisa a los departamentos de Contabilidad, Tesorería y Sistemas.

2.4.5 Fuerza Laboral

Super Paco basa su fortaleza en sus colaboradores, por eso siempre piensa en satisfacer sus necesidades. Un grupo comprendido en su mayor parte por personas de entre 25 y 45 años de edad comprende su fuerza laboral. En la empresa existe la posibilidad de hacer carrera y desarrollarse tanto a nivel horizontal como vertical. La empresa presenta un bajísimo nivel de deserciones y la mayor parte de ingreso de nuevo personal se debe a la creación de nuevas plazas de trabajo.

Hasta Diciembre de 2010, PA-CO cuenta con 415 colaboradores, divididos en la siguiente forma:

CUADRO N° 1

	Administrativo Financiero	2
	Auditoria	4
	Cartera	3
	Comercial por mayor	13
	Compras	7
	Contabilidad	3
	Desarrollo organizacional	6
	Importaciones	2
	Mercadeo	7
	Operaciones	4
	Presidencia	4
	Proyectos	16
	Servicios generales	5
	Sistemas	3
	Tecnología	12
	Tecnología informática	6
	Tesorería	6
	Textos	6
PERSONAL ADMINISTRATIVO		
PERSONAL C.D.L.	C.D.L.	47
	Colón	13
	Condado	14
	Cumbayá	10
	Prensa	8
PERSONAL QUITO	Quicentro	24
	Quicentro Sur	16
	Recreo	14
	San Luis	14
	Tumbaco	9
	Guayaquil por mayor	11
	Guayaquil por menor	22
PERSONAL GUAYAQUIL	Mall del Sol	14
	Piazza por menor	8
	Village	9
	Ambato (por mayor)	13
PERSONAL AMBATO	Mall los Andes	8
	Supambato (por menor)	6
	Manta por mayor	5
PERSONAL MANTA	Manta por menor	12
PERSONAL SANTO DOMINGO	Paseo Shopping	11
PERSONAL PORTOVIEJO	C. C. Multiplaza	8
PERSONAL ESMERALDAS	C. C. Multiplaza	8
PERSONAL CUENCA	Cuenca	2

Fuente: http://www.defensordelpueblo.gov.ec/defensor/images/mapa_ecuador.jpg&imgrefurl

Elaborado por: Gabriela Corrales

2.4.6 Infraestructura y Centro de Distribución

El abastecimiento a locales y la entrega de pedidos de Super Paco se caracteriza por el orden, la eficiencia y la puntualidad.

La organización es la clave en las bodegas, más si se toma en cuenta el volumen que Super Paco maneja diariamente. El inventario de la empresa es extenso. Las importaciones y compras son constantes y se realizan entre cuatro y siete veces por año.

17.000 ítems pasan necesariamente por el centro de distribución, que cuenta con unos 5.000 m² de bodegas y entre 45 y 50 colaboradores dedicados a esta labor. Todos los productos son revisados en primera instancia en la pre bodega, donde se constata el buen estado de cada ingreso y se cataloga con códigos de barra. Luego, las cajas entran a la bodega, donde se almacenan en perchas de acuerdo a un sistema que permite la fácil ubicación de cada producto. Los pedidos son permanentes.

Los vendedores al por mayor concretan pedidos y esta información llega directamente vía Internet a la bodega. Un equipo de despachadores es el encargado de reunir cada producto y dejarlos listos para su entrega.

Pero la distribución no es la única actividad en esta área. Aquí también se elaboran archivadores, cuadernos de dibujo técnico y se enfundan papeles, cartulinas y cartones.

El Centro de Distribución es también centro de conversión. Con ayuda de tres troqueles y tres convertidores se arman los archivadores de la marca Real (que en el 2010 registró un crecimiento del 11%). También se cortan las bobinas de papel bond en cualquier dimensión (en el mismo período esta área creció un 18%) o los cuadernos de dibujo técnico (38% de crecimiento en el 2010). La empresa realiza una importante inversión en el mejoramiento de su parte logística, lo que le permitirá seguir avanzando con orden en su crecimiento.

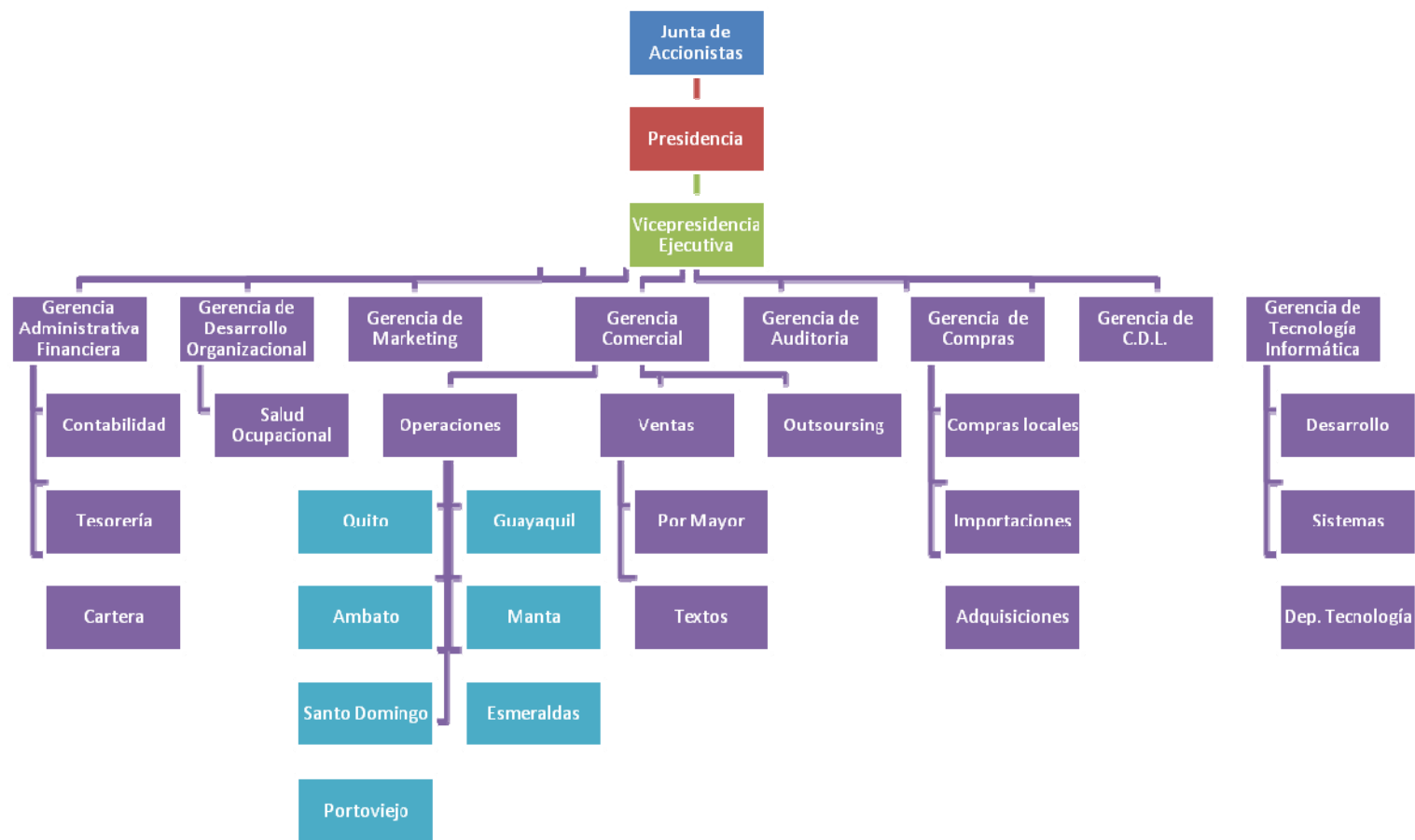
PA-CO cuenta con la siguiente infraestructura:

- Oficinas principales ubicadas en la ciudad de Quito con 1.500 m² de área.
- Nueve almacenes en Quito con un promedio de 310 m².
- Un local en la ciudad de Manta de 596 m².
- Cuatro locales en la ciudad de Guayaquil con 1.600 m². y una bodega de 350 m²
- Dos almacenes en la ciudad de Ambato con 560 m².
- Un local en Santo Domingo con 200 m²
- Un local en Portoviejo con 300 m²

- Un local en Esmeraldas con 300 m²
- Centro de Distribución y Logística al sur de Quito el cual posee 4600m² de almacenamiento de producto terminado y 800m² de área en manufactura y 380 m² de oficinas.

2.4.7 Organigrama General

GRÁFICO No.7



Fuente: PA-CO Comercial e Industrial S.A

Elaborado por: Gabriela Corrales

2.5 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

CUADRO No. 2**F.O.D.A**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ■ Imagen de la Empresa ■ Estabilidad laboral ■ Apertura al cambio ■ Experiencia en el negocio ■ Seriedad y cumplimiento ■ Estructura Organizacional ■ Sistemas de información y tecnología ■ Solvencia Financiera ■ Existencia de un plan de capacitación ■ Innovación ■ Diversificación de productos 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mercado Potencial no Cubierto. ■ Situación Económica del País. ■ Alianzas Estratégicas. ■ Incorporación de tecnología. ■ Imagen Institucional Externa ■ Demanda de Calidad en el Servicio ■ Reconocimiento de Marcas Propias ■ Tendencia del Consumidor al Autoservicio
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Insuficiente comunicación interna ■ Falta de trabajo en equipo ■ Falta de conocimiento de productos ■ Estructura de gastos ■ Problemas en subprocesos ■ Deficiente gestión de inventarios ■ Deficiente logística de despachos ■ Falta de implantación de métodos de trabajo ■ Falta de implementación de un sistema integral de recursos humanos ■ Subutilización del sistema de información 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Competencia Informal ■ Competencia Formal ■ Falta de ética y actitud de los proveedores ■ Inestabilidad Social, Política y Jurídica ■ Desconocimiento de productos por parte de los clientes

Fuente: PA-CO Comercial e Industrial S.A**Elaborado por:** Gabriela Corrales

2.5.1 Fortalezas

Imagen de la Empresa.- Por su trayectoria basada en principios, su política de cumplimiento de obligaciones, etc. PA-CO goza de un bien ganado prestigio e imagen, lo cual hace que tanto los clientes como proveedores y empleados confíen en ella.

Estabilidad laboral.- Dentro de las políticas relevantes de PA-CO está la de brindar estabilidad laboral, esto con el propósito de atraer personal idóneo y más que todo crear compromiso en el recurso humano actual.

Apertura al cambio.- Tanto los accionistas como ejecutivos y personal en general de PA-CO están conscientes de que lo único constante es el cambio y que toda organización si quiere permanecer en el tiempo y lograr el éxito, tiene que adaptarse al entorno y digerir lo más rápido posible los cambios.

Experiencia en el negocio.- Los años de permanencia en el mercado ha significado que los accionistas y muchos de sus ejecutivos adquieran suficiente experiencia en el negocio, "Know How" que no se consigue sino con el transcurrir del tiempo.

Seriedad y cumplimiento.- PA-CO se caracteriza en el mercado por su seriedad y cumplimiento demostrada durante muchos años y avalada por la confianza de sus empleados, clientes y proveedores.

Estructura Organizacional.- El crecimiento experimentado por PA-CO, demandó la creación de una estructura organizacional fuerte, no solo en lo referente a infraestructura comercial, sino también, en su estructura orgánico funcional, en la actualidad cuenta con todos los departamentos indispensables para garantizar un adecuado funcionamiento de la empresa.

Sistemas de información y tecnología.- Desde hace varios años PA-CO ha venido fortaleciendo y modernizando sus sistemas de información y tecnología, ello ha contribuido en incrementos importantes de productividad.

Solvencia Financiera.- Los índices de solvencia financiera de PA-CO superan los promedios de la industria, lo cual permite que la empresa pueda efectuar nuevas inversiones orientadas al crecimiento.

Existencia de un plan de capacitación.- La preocupación por el recurso humano es constante, por ello, anualmente se elabora y se cumple con un plan de capacitación a todo nivel.

Innovación.- Los departamentos de mercadeo tanto en la división por mayor como en la división por menor buscan innovar, creando planes de mercadeo atractivos para sus clientes.

Diversificación de productos.- Los excelentes contactos con proveedores tanto locales como del exterior, permite a PA-CO ir incorporando nuevas líneas de productos, de tecnología de punta y las más recientes novedades de todo el mundo. Hoy se expenden en sus tiendas más de 17,000 productos diferentes.

2.5.2 Oportunidades

Mercado Potencial no Cubierto.- La empresa considera que existen mercados no cubiertos por la infraestructura comercial actual, ciudades de la Costa y Sierra del Ecuador, representan sin duda un mercado potencial, que no solamente permitiría ampliar su cobertura, sino que además, permitirá mejorar su rotación de inventarios y su flujo de caja.

Situación Económica del País.- El país ha tenido años estables para la economía, inflación a la baja, cero devaluaciones, esta tendencia puede continuar de seguir así las políticas económicas.

Alianzas Estratégicas.- La estabilidad macroeconómica del país unida a la excelente relación que PA-CO ha alcanzado con proveedores del exterior puede ser aprovechada para lograr alianzas estratégicas de exclusividad de productos nuevos, de última tecnología e innovadores.

Incorporación de Tecnología.- El avance de la tecnología es una oportunidad para modernizar aún más la compañía, a través de la incorporación de tecnología de punta que permitirá mejorar los procesos de PA-CO.

Imagen Institucional Externa.-La trayectoria de PA-CO se ha caracterizado por su política de cumplimiento con sus compromisos, mantenida como prioridad, esto ha hecho que su imagen en el exterior sea excelente, pues los proveedores del exterior han depositado su incondicional confianza en PA-CO, por lo tanto,

esta imagen podría ser aprovechada para obtener mejores costos y servicios; lo cual redundaría en la competitividad de la compañía.

Demanda de Calidad en el Servicio.- La calidad en el servicio es un atributo que debe ser parte integrante del mismo, y esto, es demandado por los clientes en forma creciente, pues entonces PA-CO tiene la gran oportunidad de mejorar sus servicios y crear no solo una ventaja competitiva sino fidelidad de los clientes.

Reconocimiento de Marcas Propias.- A través de la búsqueda constante de nuevas líneas de productos, PA-CO considera una oportunidad el lograr posicionar entre los clientes marcas propias y/o exclusivas con la mejor calidad y disponibilidad.

Tendencia del Consumidor al Autoservicio.- La tendencia de los consumidores a preferir efectuar sus compras en locales de autoservicio, en los cuales, además de comodidad tienen la oportunidad de analizar más de cerca los productos que van a adquirir, es cada vez mayor; por lo tanto, existen oportunidades para establecer nuevos locales de autoservicio.

2.5.3 Debilidades

Insuficiente comunicación interna.- Muchos de los errores y conflictos que se presentan en la empresa es por la insuficiente comunicación interna interpersonal e interdepartamental. No se ha establecido un sistema de

comunicaciones, capaz de garantizar que la información llegue en forma oportuna y a todos los que deben enterarse de los diferentes asuntos empresariales.

Falta de trabajo en equipo.- A pesar del clima laboral sano, y del personal comprometido con el que cuenta la empresa, no se canaliza ni se coordina adecuadamente esos esfuerzos de tal manera de efectuar un verdadero trabajo en equipo, esto dificulta el incremento de la productividad.

Falta de conocimiento de productos.- La constante innovación de líneas y productos provoca que muchas personas, especialmente las que atienden al cliente, no conozcan muy bien ciertos productos, lo cual además de dar una mala imagen, seguramente hace perder ventas.

Estructura de gastos.- El mantener una estructura organizacional con todos los departamentos, significa también mantener una estructura de gastos importante, posiblemente mucho mayor que varios de sus competidores.

Problemas en subprocesos.- El crecimiento de la empresa en los últimos años no ha sido acompañado con la modernización de algunos procesos y subprocesos que provocan cuellos de botella, el consiguiente deterioro de la productividad y el crecimiento importante en los costos y gastos. Entre ello se detectan los siguientes:

- Proceso de ventas al por mayor

- Registro y actualización de cartera
- Proceso de facturación

Deficiente gestión de inventarios.- El número de productos que se comercializa, unido a la cantidad de almacenes, la coexistencia de los dos negocios (por mayor y por menor) y a la falta de un sistema de información adecuado en lo que tiene que ver a inventarios, hace que la gestión de este importante activo de la empresa sea deficiente.

Deficiente logística de despachos.- La deficiente gestión de inventarios provoca también que exista una logística poco efectiva en los despachos tanto a clientes al por mayor como a almacenes.

Falta de implantación de métodos de trabajo.- Existe algunos procesos que no se han documentado y por lo tanto los métodos de trabajo no han sido estandarizados y debidamente implantados.

Falta de implementación de un sistema integral de recursos humanos.- Si bien existe el departamento de recursos humanos, este no ha recibido el suficiente apoyo por parte de la alta administración de tal suerte de permitir implantar un sistema integral de gestión y desarrollo de recursos humanos.

Subutilización del sistema de información.- El sistema de información está subutilizado, varios de los departamentos no han recibido la suficiente capacitación y/o no se utiliza al máximo la información existente.

2.5.4 Amenazas

Competencia Informal.- Las escasas o inexistentes barreras de entrada al mercado, ha permitido el crecimiento de la competencia informal, con el apareamiento de un sinnúmero de negocios de menor escala, que además de tener estructuras de gastos insignificantes, pueden negociar con clientes, tienen la fidelidad de sus clientes e inclusive no pagan altos impuestos.

Competencia Formal.-A pesar del tamaño reducido del mercado ecuatoriano, existen indicios de que empresas extranjeras comercializadoras de artículos de oficina y papelería, están interesadas en incursionar en el país. Por otro lado, la empresa ha advertido el crecimiento de competidores formales nacionales, compitiendo especialmente con precios de venta más bajos.

Falta de ética y actitud de los proveedores.- Es notorio, en la industria en la que se encuentra PA-CO, que entre los proveedores existe falta de ética y actitud de servicio, pues muchos de ellos no les importa mantener la fidelidad de sus clientes sino que lo más importante es obtener ganancias sin importar lo que tengan que hacer para lograrlo.

Inestabilidad Social, Política y Jurídica.- Es imposible que las empresas logren aislarse del entorno social, político y jurídico, la inestabilidad que provoca el cambio de gobierno hace incierto el futuro y no permite planificar las empresas a mediano y largo plazo y PA-CO no es la excepción.

Desconocimiento de productos por parte de los clientes.-La empresa, a lo largo del tiempo ha venido incorporando una serie de nuevas líneas de productos, las mismas que son desconocidas para el cliente, ello también puede traer problemas como falta de rotación del inventario, incremento del endeudamiento, etc.

3 TARJETA DE CRÉDITO “SUPER PA-CO Card”

3.1 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado, se centró en la ciudad de Quito, debido a que en esta ciudad se concentra el mayor número de locales y clientes a nivel nacional, adicionalmente el proyecto contemplará como primera fase en la implementación la ciudad capital.

3.1.1 Análisis del Cliente

En un artículo que titula “Volver a la Estrategia”, Keniche Ohmae indica que “cuando la atención está fija en la manera de vencer a la competencia, es inevitable que la definición de la estrategia acabe basándose en la competencia”.

PA-CO desde luego, toma en cuenta a la competencia, pero ella no debe ser la primera consideración cuando se trata de establecer la estrategia. Primero es necesario prestar una minuciosa atención a las necesidades de los clientes y brindarles mecanismos sencillos de los cuales se pueden valer para que su experiencia de compra dentro de los almacenes PA-CO sea placentera, ágil, agradable y efectiva.

PA-CO a través de analizar la oportunidad del uso de la tarjeta de crédito y descuento, puede enfocarla como una solución a las restricciones de compra que muchas veces impide al cliente el visitar cualquiera de los locales y realizar sus compras bien sea por falta de efectivo o porque el incentivo de compra no viene acompañado por un descuento en el volumen de compra.

Las realidades de la competencia son el entorno en el cual se somete a prueba la estrategia; pero son los clientes los que constituyen la base para definirla.

Responder a todo lo que hacen los competidores podría servir, pero es una manera reactiva de proceder, más aun considerando que la empresa lidera el mercado nacional en este segmento. Estas reacciones son secundarias con respecto a la estrategia real. Antes de salir a medir fuerzas con la competencia, la estrategia se manifiesta a través de la voluntad de crear valor para los clientes, y ese valor debe propender a facilitar un proceso de elección, compra, pago ágil y seguro.

En definitiva, destaca, la importancia vital de concentrarse en los clientes, en otras palabras, la importancia de hacer las cosas fáciles pero sin dejar de lado ningún solo detalle técnico, táctico o económico.

El Análisis del Cliente, consta de dos partes:

1. Segmentación de mercado
2. Comportamiento del consumidor o tarjeta habiente

3.1.2 Segmentación

La segmentación busca encontrar a los potenciales clientes, clasificarlos y describirlos en función de sus gustos, preferencias, hábitos de consumo y necesidades particulares. Una vez reconocidos e interpretados sus gustos, preferencias y requerimientos, se debe diseñar una estrategia de comercialización que responda a los objetivos planteados para el servicio de crédito comercial propuesto.

La segmentación de mercado divide a los consumidores potenciales de un producto en particular en diversos submercados o segmentos. Para el caso de los futuros tarjeta habientes se crearía un segmento que los identifique y clasifique.

Cada uno de los cuales tiende a compartir una o más características específicas con relación al interés por utilizar el servicio de crédito o descuento a través de la tarjeta.

Es preciso partir inicialmente con la segmentación del mercado local de Quito como prueba piloto del concepto del servicio de crédito directo, para cuantificar el estimado de clientes potenciales que estarían plenamente dispuestos a contratar un servicio de tarjeta de crédito con opción a descuento emitida por la empresa dentro del ámbito comercial a nivel nacional en lo posterior.

Los criterios para agrupar o segmentar a los clientes, se resumen en cuatro categorías generales:

1. Variable geográfica: representa el tamaño de la ciudad, el sector, zona o rango de ubicación donde se piensa captar al cliente.

Los almacenes Super PA-CO se encuentran distribuidos al norte, centro, sur y valles de la ciudad de Quito. Esta distribución corresponde a la cobertura de los almacenes en estas zonas. Por lo tanto se tomarán en cuenta nueve puntos de venta al por menor para proceder con la investigación de mercados.

2. Variable psicográfica: que determina la clase social, personalidad y estilo de vida de quienes se constituirán en clientes.

Dentro de la descripción de esta variable interesará al investigador conocer a que clase social y estrato socio económico pertenece el cliente de Super PA-CO que realiza sus pagos mediante tarjeta de crédito particular. Muchos clientes al portar una tarjeta de crédito experimentan satisfacer el estatus que describe su estilo de vida y condición social.

3. Variable demográfica: donde se clasifica al futuro cliente por su edad, población, sexo, ocupación y nivel de ingresos, etc.

Este factor de segmentación es muy importante porque describe los rangos de edad y sexo de los futuros tarjetahabientes y dependiendo de estos

resultados, las estrategias de comercialización, promoción y publicidad podrán ser bien enfocadas.

El nivel de ingresos permite clasificar a los clientes que no están en condiciones de manejar una tarjeta comercial de crédito, dadas sus condiciones de ingreso de los que si están en posibilidades de diferir sus pagos.

4. Variable conductual o de comportamiento hacia el servicio: identifica cuales son los beneficios deseados por el cliente y su frecuencia de uso del servicio.

Se describe en este factor las condiciones y frecuencias de uso de la tarjeta de crédito. Es importante recabar información a través de la investigación de mercados sobre cuál ha sido el nivel de uso de tarjetas de crédito corrientes de los clientes para cancelar con respecto a los que han realizado sus pagos en efectivo. De esta manera se podrá cuantificar el volumen de crédito que Super PA-CO requiere financiar a sus clientes anualmente.

En el siguiente cuadro se desarrollan las variables citadas anteriormente:

CUADRO No. 3**Variables de Segmentación**

VARIABLE	CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Geográfica	Zona sur, centro, norte y valles de Quito	Clientes de El Condado, Recreo, Colón, Quicentro, Cumbayá, Prensa, San Luis, Tumbaco y Quicentro Sur.
Psicográfica	Frecuencia de uso	% de clientes que utilizan tarjeta de crédito sobre el volumen de ventas por sucursal y % de clientes que realizan pago en efectivo sobre volumen de ventas por sucursal.
Conductual	Estrato Socio Económico	Medio, medio alto y alto
Demográfica	Edad	Entre 20 y 49 años.
	Sexo	51,5% mujeres, 48,5% hombres
	Ocupación	Económicamente activos
	Nivel de ingresos	800 USD en adelante

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Corrales

3.1.3 Comportamiento del Cliente

Conocer cuál es el comportamiento del consumidor, busca responder la pregunta ¿por qué nos compran?, ¿Cómo nos compran? y ¿Cómo podrían comprarnos más fácilmente? Para responder estas incógnitas se requiere profundizar en los hábitos de consumo de los clientes actuales de Super PA-CO y descubrir los incentivos o móviles de compra que alimentan el volumen de ventas de la empresa.

Para estos fines se procede a realizar a continuación una investigación de mercados que debe incluir en su diagnóstico la respuesta a las incógnitas de comportamiento planteadas en este apartado para la elaboración de estrategias diferenciadoras con respecto a la competencia.

3.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.2.1 Análisis de Datos de Fuentes Primarias

3.2.1.1 Métodos

La observación científica constituye el proceso fundamental en la construcción del conocimiento científico, por lo tanto, esencial para la investigación que se realiza en un trabajo de esta naturaleza. De hecho, el presente estudio se fundamentará básicamente en la observación científica, la cual será aplicada en cada uno de los pasos que demande la presente investigación.

Para el propósito señalado, se efectuó una investigación directa a los clientes habituales de PA-CO quienes acostumbran pagar sus facturas utilizando la tarjeta de crédito y también a los que no la tienen.

Un acercamiento directo facilita y amplía la posibilidad de comunicación entre los interlocutores y se obtiene además información que supera las expectativas del objetivo del acercamiento.

El trabajo de investigación permite obtener la información requerida mediante:

Análisis: Se utilizó para la recolección de información teórica secundaria tanto estadística como no estadística.

Síntesis: Extracción de información sobre el comportamiento del cliente que reside en Quito y visita los almacenes Super PA-CO.

Inducción: A ser utilizado en la revisión e identificación del problema principal.

Deducción: Se aplicará en la búsqueda de alternativas de solución del problema.

Observación científica: Se utilizará en todo el proceso de la investigación es decir desde la investigación del problema hasta llegar al planteamiento de la alternativa.

Métodos estadísticos: Para el procesamiento y análisis cuantitativo, como es el caso de índices de crecimiento.

3.2.1.2 Técnicas

a) Fuentes primarias

Observación: De los procedimientos aplicados a la facturación vía voucher de tarjeta hasta la entrega al cliente de los productos.

Encuestados: A los clientes frecuentes de PA-CO para conocer su nivel de aceptación a la alternativa de una tarjeta de crédito y descuento.

b) Definición de la población

Para poder determinar el universo poblacional de PA-CO, se tomará como referencia el número de transacciones realizadas en los almacenes en el año 2010. *Ver Anexo 1.*

El siguiente cuadro muestra un resumen de estas transacciones:

CUADRO No. 4

TIPO DE PAGO	TOTAL TRANSACCIONES
TARJETA DE CRÉDITO	163.388
EFFECTIVO	1.590.452
CHEQUES	18.556
PACO BONOS	972
TOTAL	1.773.368

Fuente: PA-CO Comercial e Industrial S.A

Elaborado por: Gabriela Corrales

De acuerdo a datos de la empresa y la encuesta realizada, los clientes de Super PA-CO, realizan un promedio de 4,8375 transacciones al año en los almacenes. Por lo que el total de las transacciones se las dividirá para este promedio.

$$\text{Universo poblacional} = \frac{1'773.368}{4,8375} = 366.587 \text{ personas.}$$

c) Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico aleatorio simple, ya que todos los elementos de la muestra de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos. El proceso de aleatorización utiliza números aleatorios, es decir, elegidos por sectorización y obtenidos por referencias censales, para cada uno de las sucursales de Super PA-CO.

d) Tamaño de la muestra

La muestra es una fracción de la población o universo que representa las características reales del universo poblacional obtenido.⁵⁹

El alcance de la investigación en términos geográficos se la realiza en la ciudad de Quito. Las encuestas son elaboradas dentro y fuera de los alrededores de las sucursales de Super PA-CO al Sur, Centro, Norte y los Valles de la ciudad. Dando preferencia a lugares próximos de reunión pública como son Centros Comerciales, patios de comidas, paradas de transporte público o parques, afueras de Escuelas y Colegios o plazas públicas.

La fórmula probabilística aplicada para este tipo de muestreo y con el objetivo de determinar el número de encuestas necesarias y

⁵⁹ Enciclopedia en Línea Wikipedia: [www.wikipedia.com]

representativas del universo poblacional previamente determinado, es la de muestreo aleatorio simple conociendo el tamaño de la población y es la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito o proporción esperada

Q = Probabilidad de fracaso

D = Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

$$n = \frac{366.587 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (366.587 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 384 \text{ encuestas}$$

3.3 ENCUESTA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.3.1 La Encuesta

El método de la encuesta es una técnica estructurada que utiliza la comunicación para recolectar información, directamente de los integrantes de una muestra, mediante la aplicación de un cuestionario. Es el método más

difundido en la investigación de mercado y se utiliza para realizar estudios descriptivos que midan frecuencias, determinen perfiles y busquen asociaciones entre variables de marketing.

Para cumplir con esta misión las encuestas consultan las características, las actitudes y comportamientos de las personas. El principio de utilidad, aplicable a la encuesta, establece que la información debe tener una destilación relacionada con un objetivo de marketing para ser recolectada.

El formato de encuesta contiene preguntas de tipo cerradas como medida para agilizar la generación de resultados así como para no cansar al cliente.

3.3.2 Encuesta Aplicada en Almacenes Super PA-CO

Ver Anexo 2

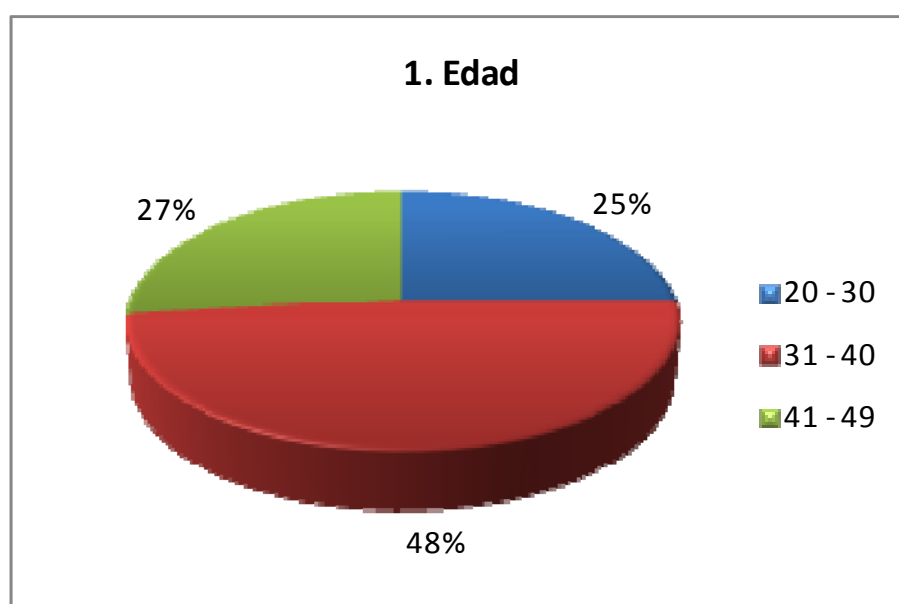
3.3.3 Resultados de las Encuestas, Gráficos y Análisis

La información proporcionada por las tablas es bastante completa pero tiene la dificultad de que su lectura requiera un cierto tiempo y capacidad de comparación para relativizar la información de unas clases respecto de las otras, las representaciones gráficas constituyen el más sencillo método de exponer la información por su capacidad de impactar al lector con muy poco esfuerzo, y por su parte dan una información rápida y global y permite tener una idea general de los resultados. Por lo que a continuación se muestran los

resultados de las encuestas en diferentes gráficos que reflejan en porcentajes las respuestas obtenidas.

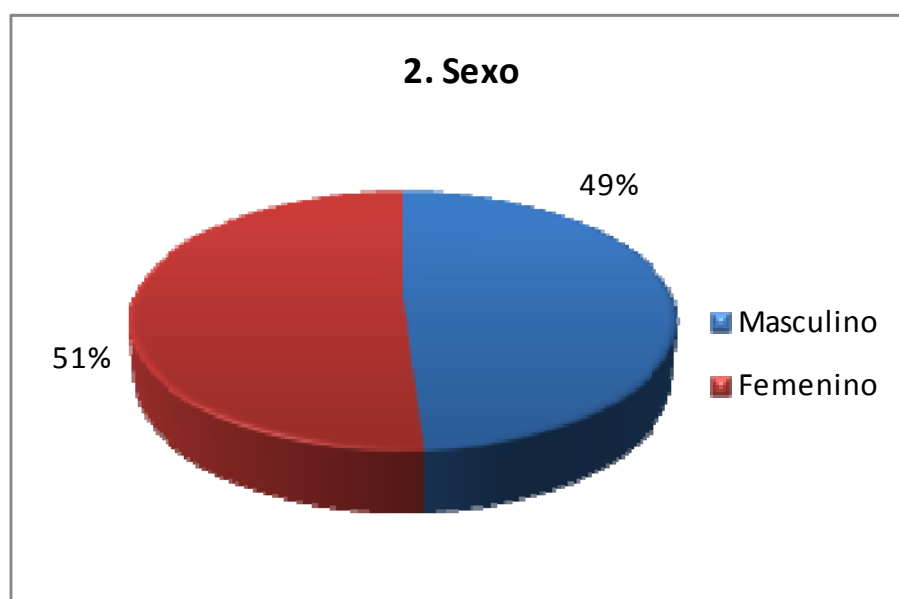
La mayor proporción de la población se encuentra entre los 31 a 40 años de edad. Segmento juvenil sensible a interesarse en promociones, descuentos, beneficios.

GRÁFICO No. 8



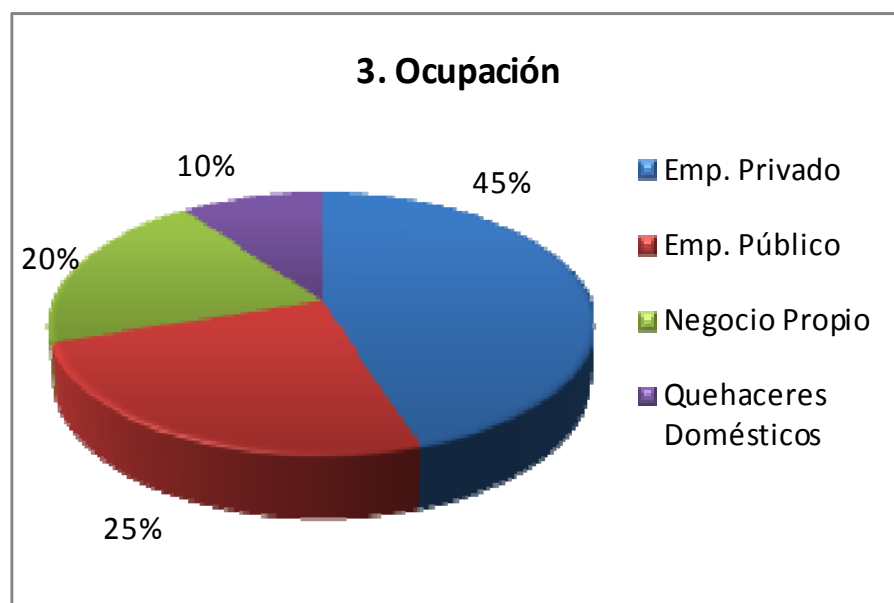
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

Existe equidad en cuanto a la distribución de sexo, las estrategias de mercadotecnia deben propender hacia ambos sexos por igual.

GRÁFICO No. 9

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

El 45% de encuestados son empleados privados, quienes por su condición perciben con mayor uniformidad un nivel de ingresos mayor al resto de ocupaciones.

GRÁFICO No. 10

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

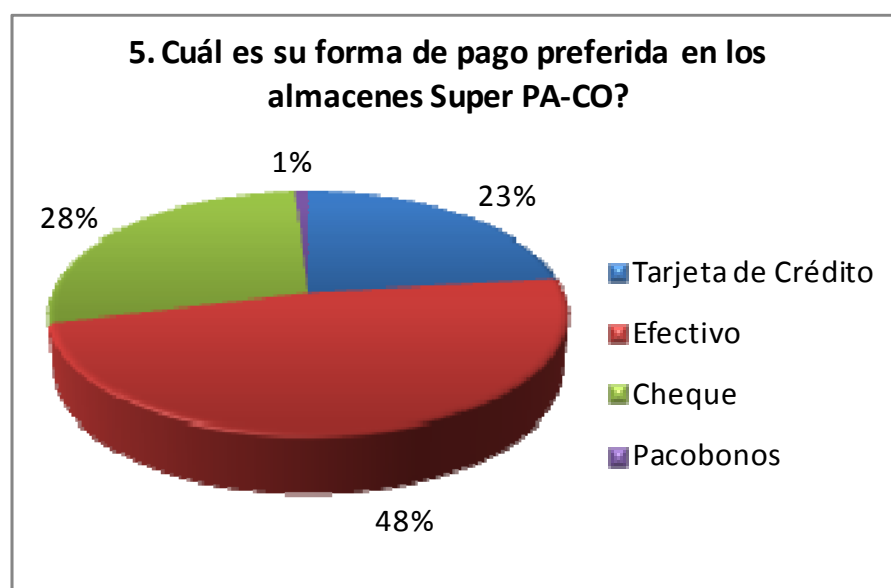
El 54% de los encuestados dijeron haber visitado los almacenes de PACO de 3 a 5 veces, mientras que el 25% manifestó haberlo hecho hasta 10 veces en el año.

GRÁFICO No. 11



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

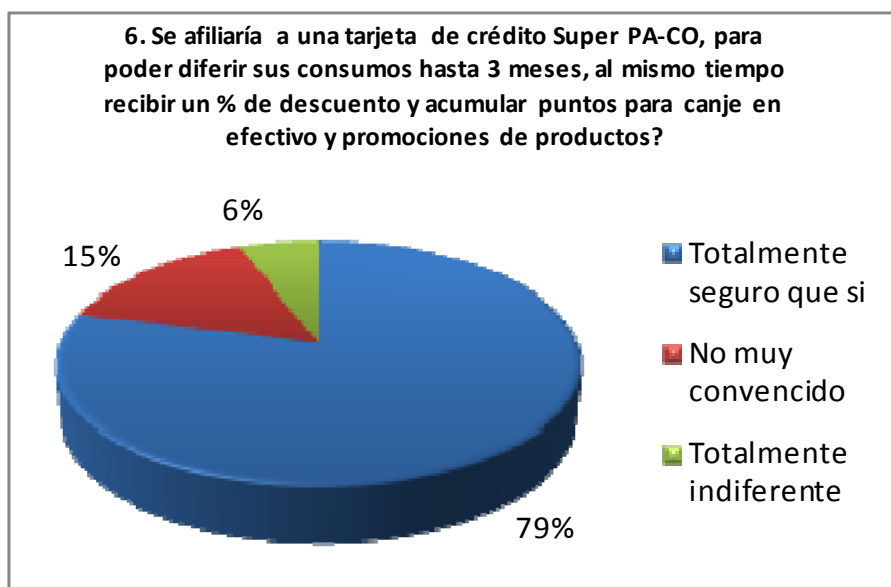
La forma de pago preferida por los encuestados es el efectivo (48%), le sigue el cheque (28%), pero el 23% lo hace con tarjeta de crédito.

GRÁFICO No. 12

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Corrales

El 79% de clientes se encuentran totalmente seguros de afiliarse al sistema de tarjeta de crédito y descuento Super PA-CO Card dadas las condiciones de valor agregado que se ofertan.

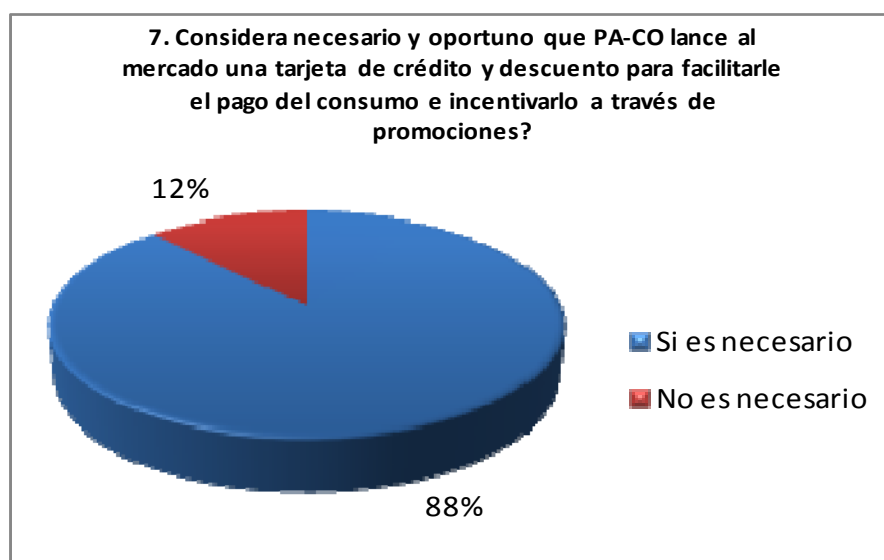
GRÁFICO No. 13

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Corrales

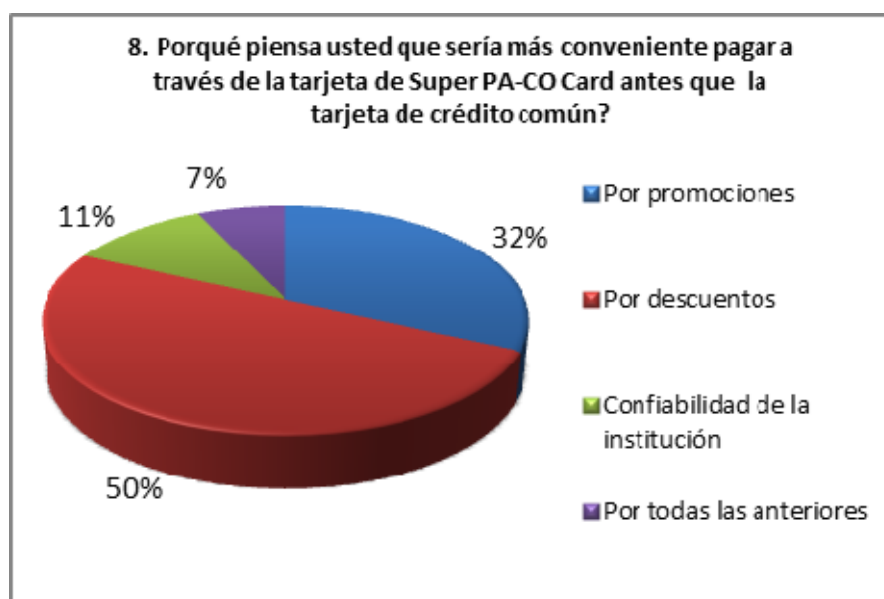
La gran mayoría de encuestados (88%) indican que resulta necesario y oportuno realizar un lanzamiento de la tarjeta para beneficio inmediato de sus clientes.

GRÁFICO No. 14



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

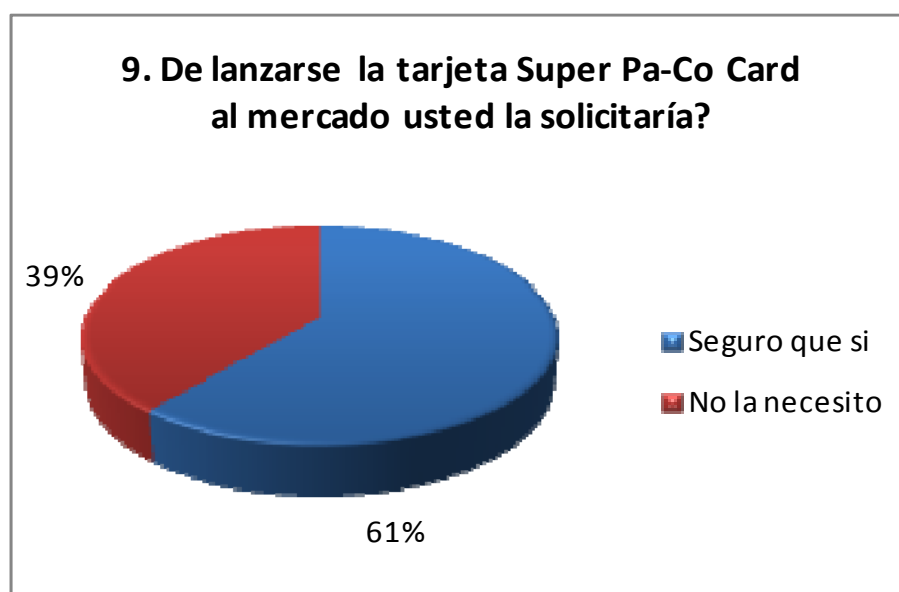
Los encuestados consideran más importante el descuento al cual se someten presentando la tarjeta (50%), le sigue con el 32% las promociones que se obtienen de la empresa con el uso de la tarjeta.

GRÁFICO No. 15

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Corrales

De los encuestados el 61% afirman su plena seguridad de afiliarse al sistema una vez que haya sido lanzada al mercado la tarjeta de crédito Super PA-CO Card.

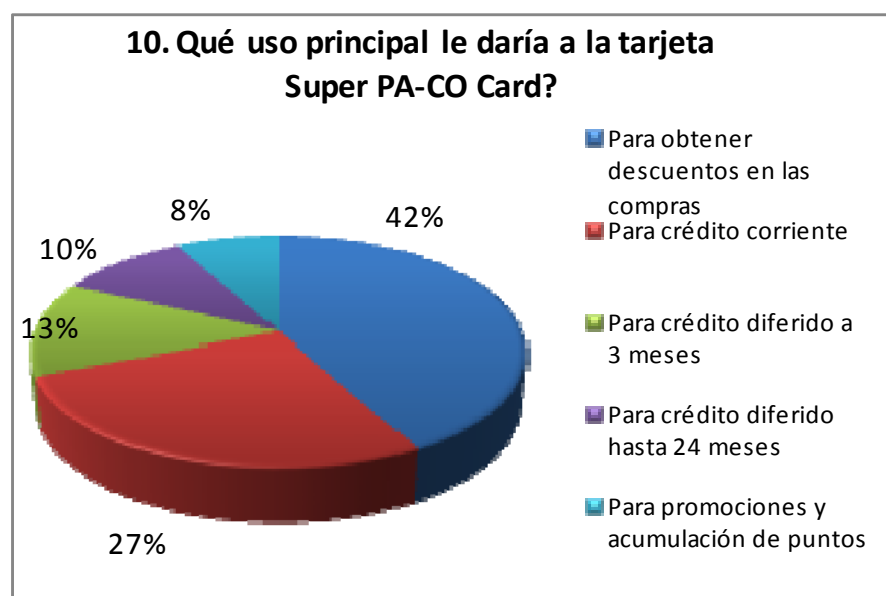
GRÁFICO No. 16

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Corrales

El uso más importante para el encuestado representa el pago en efectivo de sus compras pero con descuento (42%), le sigue el pago a crédito corriente a un mes sin intereses (27%) y finalmente el 13% para crédito diferido a 3 meses.

GRÁFICO No. 17



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

3.4 CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS

La gran mayoría de la población de Quito estará interesada seriamente en afiliarse al sistema de tarjeta de Crédito Super PA-CO Card por la variedad de servicios agregados que brinda y por el ahorro que significa aprovechar el uso de una tarjeta institucional economizando así los valores por emisión y mantenimiento que cobran los emisores por el uso de las otras tarjetas.

La imagen de PA-CO es de mucha utilidad para facilitar el proceso de comercialización así como alcanzar el impacto en los medios de comunicación gracias

a la calidad de sus productos y a las innovaciones que son percibidas por el segmento como ventajas competitivas y comparativas.

3.5 CÁLCULO DE LA DEMANDA EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Se entiende por demanda a la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.⁶⁰

De acuerdo a los datos de estimación, los clientes de Super PA-CO que realizaron sus compras en esta cadena en el año 2010 fueron 366.587 personas. Este valor se ajusta al 61% de aceptación, conforme a la pregunta No.9 de la encuesta, para definir con mayor exactitud la demanda potencial de PA-CO con respecto a los futuros tarjeta habientes, es decir, 223.618 posibles clientes. Sin embargo, para efectos del análisis y estudio se parte de la hipótesis que se comenzará con la emisión de 10.000 tarjetas en el primer año con un incremento de 2.000.

3.5.1 Análisis de la Oferta del Servicio

PA-CO tiene como política aceptar todas las tarjetas de crédito existentes en el mercado y una mínima cantidad de tarjetas propias de otros establecimientos para ofrecer crédito más no descuentos.

⁶⁰ G., BACA. (2001). *Evaluación de Proyectos*. 4ta. Edición. Colección McGraw Hill. p. 17-19

Sin embargo, la empresa no puede acceder a todos los planes que poseen las tarjetas o con los que quisiera trabajar debido a varios factores, entre estos los más importantes son: los porcentaje de comisión que cobran los emisores de tarjetas (Bancos e Instituciones Financieras) y la forma de pago de muchos de los planes (pueden ser estos mes a mes o con un lapso mayor a 15 días, existen también pagos en 48 horas sin embargo las comisiones son más altas).

Según registros de Paco, durante la administración del año 2010, el volumen de valores en dólares que fueron generados por el sistema comercial ascendió a 6'005.957,99 USD entre todas las transacciones generadas con las tarjetas de crédito Diners Club, Visa, Cuota Fácil, American Express, Mastercard y demás.

En el 2009 el valor de los consumos con tarjeta de crédito en los almacenes de Super PA-CO, fue de 4'270.778,10, lo que significa que este rubro tuvo un incremento del 40,63%. Esto demuestra la fuerte tendencia de los clientes de PA-CO por realizar sus compras utilizando como forma de pago el crédito.

4 PLAN DE MERCADEO

Las variables que integran el marketing operativo lo que se denomina marketing mix o mezcla de marketing. Consiste en el desarrollo de todas las variables del marketing mix (4p's): producto, precio, plaza, promoción y publicidad. El marketing operativo es una forma de organizar estas herramientas que pueden ser controladas por las empresas para influir en el mercado.⁶¹

El marketing mix permite formular a la empresa el plan táctico, una vez que identificó las necesidades y deseos de los consumidores del mercado meta al cuál se va a dirigir.

Su importancia radica en la interrelación de todos los componentes del marketing mix, orientados hacia la satisfacción de los consumidores de la tarjeta de crédito Super PA-CO, con el fin de lograr la maximización del valor económico de la empresa.

4.1 COMPONENTES DEL MARKETING MIX

Los componentes que integran el marketing mix son: producto, precio, plaza, promoción.

⁶¹ R., ARELLANO. *Marketing Enfoque América Latina*. McGraw Hill. 2da. Edición. p. 71

4.2 POLÍTICAS DE PRODUCTO

Producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o necesidad insatisfecha del cliente. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas⁶².

El producto Super PA-CO Card físicamente consiste en una tarjeta plástica con una cinta magnética de identificación del código de cliente, quien previamente ha firmado un contrato a través de una solicitud de tarjeta para que la tarjeta tenga validez dentro de los almacenes Super PA-CO.

Las regulaciones respecto a los elementos identificatorios y distintivos que debe contener la presentación de la tarjeta se detallan en el *Anexo 3* y el diseño de la misma se presenta a continuación:

⁶² [www.capig.org.ec/otrosServicios/bibliotecaVirtual/index.php?dir=&file...ppt]

GRÁFICO No. 18

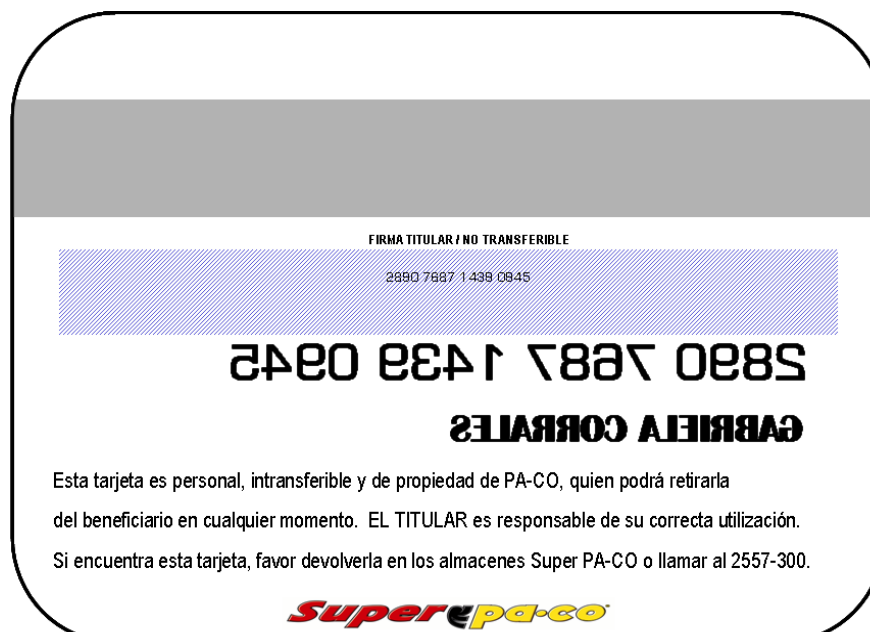
SUPER PACO CARD – Anverso



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

GRÁFICO No. 19

SUPER PACO CARD – Reverso



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

La tarjeta percibida por el consumidor tiene tres niveles:

Nivel 1. Beneficios del producto: Para el tarjetahabiente consisten en la posibilidad de realizar sus compras a crédito, sin la necesidad de usar efectivo. El hecho de no llevar efectivo hoy en día es un factor de seguridad para los clientes dados los altos niveles delincuenciales que se registran en la ciudad.

La opción de poder realizar un pago a crédito en base a un monto máximo asignado conforme al nivel de ingresos del cliente le permite a este controlar sus compras. De igual manera las operaciones de pago pueden ser corrientes o diferidas a 3 pagos sin intereses y a 6, 9, 12 y 24 meses con intereses.

Nivel 2. Aspectos dados por la calidad, la marca y el respaldo de la empresa.: Lógicamente una institución que se encuentra en condiciones de emitir su propia tarjeta de crédito la diferencia por encima de sus inmediatos competidores y eleva su nivel de marca.

El contar con una tarjeta de crédito se convierte en un complemento viable para brindarle al cliente un trato diferenciado, un reconocimiento a su lealtad de marca y la facilidad para realizar sus pagos. No hay que olvidar que los productos en venta son de alta calidad y muchos de ellos de importación directa. El slogan calidad por calidad se aplica bien en este caso.

Nivel 3. Aspectos añadidos: Cuyas variables son: servicio post venta, beneficios, descuentos y financiamiento. Con esto PA-CO tiene condiciones de crear una diferenciación táctica por el tipo de servicio agregado que se pretende brindar.

Con el uso de la tarjeta el cliente estará en condiciones de acumular puntos para canje de productos en promoción, podrá participar en sorteos, estará en condiciones de recibir el descuento del 5% del valor de compra antes de impuestos. Podrá diferir sus pagos o cancelarlos de manera corriente sin intereses.

El objetivo principal es facilitar el mecanismo de pago del cliente pero al mismo tiempo elevar el número de clientes asiduos a la marca PA-CO a través del instrumento de crédito que le otorga una tarjeta propia y exclusiva con cobertura nacional únicamente en los almacenes Super PA-CO.

La diferenciación en el primer nivel será poderosa porque supone una ventaja diferencial con respecto a los inmediatos competidores. Permite posicionar a la marca Super PA-CO a un nivel superior dentro de una escala de excelencia, dado el nivel de calidad de sus productos y respaldo institucional de más de 50 años en el mercado.

El segundo nivel es el campo que permite mayor protagonismo a la función de mercadotecnia de los productos al brindar las condiciones adecuadas para acercar más al cliente hacia la calidad de los productos que vende PA-CO.

El tercer nivel permite incentivar el crecimiento del volumen de solicitudes de tarjetas al mismo tiempo que eleva el posicionamiento de marca en la memoria a corto plazo de los clientes.

4.2.1 Ciclo de Vida del Producto

Existen dos aspectos básicos para medir el atractivo que tendrá la tarjeta de crédito en el mercado, uno es fundamentalmente cuantitativo y el otro incorpora el factor tiempo para establecer una relación con la evolución de la demanda. Para ello se recurre a un modelo denominado ciclo de vida del producto (CVP), que se asemeja al ciclo biológico del ser humano.

El ciclo de vida del producto representa distintas etapas de su historial de ventas. Las etapas del ciclo de vida de los productos en general tienden a reducirse en su duración y por diversos motivos: cambios de comportamiento del consumidor, competencia, factores tecnológicos, condiciones económicas del mercado, etc.

El marco conceptual que incorpora el ciclo de vida del producto sirve como una guía para definir estrategias para cada situación de forma concreta.

Las etapas que conforman el ciclo de vida del producto son: Fase introductoria, fase de crecimiento, fase de madurez y fase de declive.

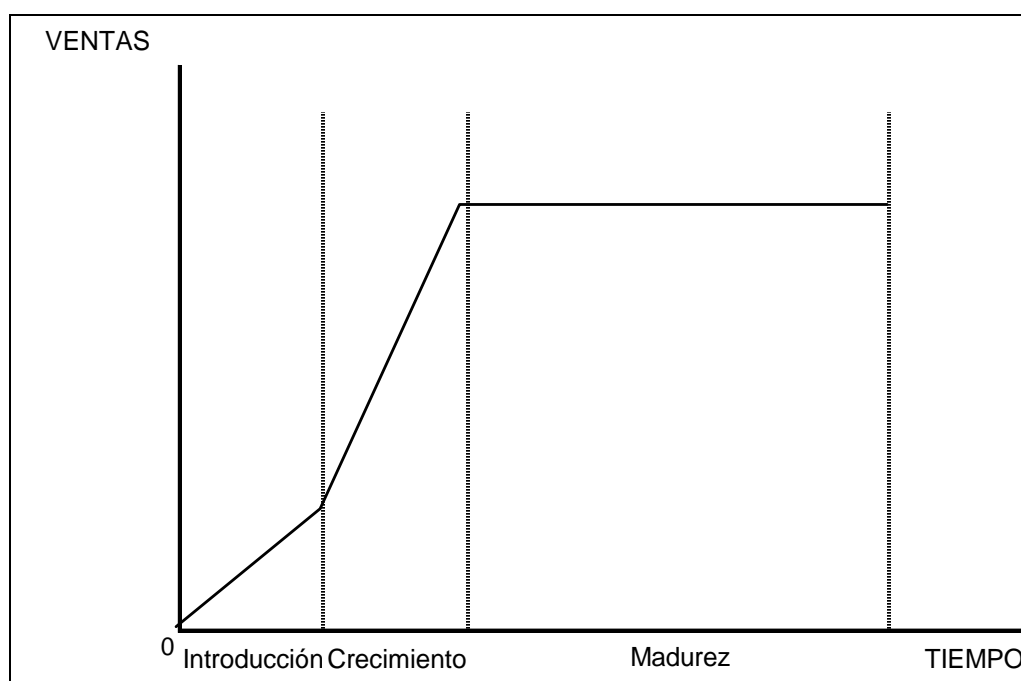
Para que una estrategia de ciclo de vida de producto sea efectiva, las tácticas de mejoramiento deben propender a conseguir realizar un repunte en espiral ascendente antes de llegar a caer en una fase de declive, de esta manera el incremento se entenderá como una nueva fase de crecimiento durante el ciclo.

La tarjeta de crédito Super PA-CO Card se encuentra en la fase de introducción, ya que es nueva y por lo tanto aún desconocida. Por lo que las solicitudes inicialmente serán bajas y se requerirán de altos montos de inversión en publicidad y promoción para posicionar a la marca en la mente del consumidor.

A continuación se presenta un esquema del ciclo de vida de la empresa, donde el primer año será de introducción, los dos siguientes de crecimiento y en el cuarto año se llegará a estabilizar las ventas llegando a la madurez⁶³.

GRÁFICO No. 20

Ciclo de Vida del Producto



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

⁶³ [<http://www.monografias.com/trabajos67/desarrollo-nuevos-productos/desarrollo-nuevos-productos>]

4.2.2 Estrategias Para el Producto

Las implicaciones estratégicas durante las diferentes etapas de la tarjeta son:

- Existen problemas de puesta a punto de la tecnología que alimenta al sistema, debido al poco dominio y experiencia en el concepto, también por la inercia o incertidumbre de los procesos que se van incorporando, por lo cual no pueden alimentar al mercado al ritmo necesario, por este motivo, la implementación se realizará en principio en Quito a manera de piloto para diseñar los procesos, medirlos, calibrarlos, corregirlos y lanzarlos a nivel nacional.
- La distribución puede mostrar resistencia a referenciar un producto nuevo que no ha realizado pruebas y prácticas, por tanto se decide esperar que la gestión promocional y publicitaria permita al cliente familiarizarse con la tarjeta y darle valor por el servicio que presta antes que por el costo que representa, dadas las condiciones de los segmentos a los cuales va dirigido el producto.
- Los compradores potenciales pueden ser lentos en modificar sus hábitos de pago y acoplarse al descuento hasta constatar por propia experiencia las bondades del sistema.
- En cuanto a la competencia, la empresa puede ser única en innovación dentro del mercado por un período indeterminado de tiempo,

dependiendo del grado de confiabilidad y protección que se le dé a la innovación.

- La incertidumbre sobre el éxito o fracaso de la tarjeta no debe ser un impedimento para poner en marcha los planes promocionales y publicitarios que vienen alentados gracias al prestigio de la marca y a la calidad del producto.

En el siguiente esquema se presentan las estrategias comparativas para el producto:

CUADRO No. 5

CUADRO COMPARATIVO DE ESTRATEGIAS PARA EL PRODUCTO							
CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	DEFINICION	CUANDO UTILIZARLA	CUANDO NO UTILIZARLA	VENTAJAS	DESVENTAJAS	APLICACIÓN/NO APLICACIÓN
ESTRATEGIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	ESTRATEGIA DE MARCA	EXTENSIÓN EN LÍNEA: uso del posicionamiento y éxito de la marca PACO para introducir un mecanismo de pago que propicie el incremento del volumen de ventas	Cuando la empresa desea introducir productos innovadores en una categoría superior de calidad	No se la utiliza cuando las marcas actuales tienen éxito en el mercado	Se eleva el posicionamiento y lealtad a la marca	Los cambios del macroentorno pueden variar las tendencias de uso y consumo del producto	Se aplicará introduciendo en el mercado la Tarjeta Superpaco Express
	ESTRATEGIA BASADA EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN RÁPIDA: busca la introducción de la tarjeta de crédito entre los clientes frecuentes mediante un precio bajo y un alto nivel de promociones, permitiendo una rápida aceptación y mayor participación del producto.	Cuando la empresa desea satisfacer de mejor manera las necesidades de compra de mercado	Cuando la empresa ya tiene participación en el mercado y sus productos se encuentran en etapa de declive	Se introduce el instrumento de pago de manera ágil y se destacan sus beneficios antes que sus costos	Al exceder el número de solicitudes de tarjeta existe la posibilidad que el sistema colapse o no acostumbre a la sobre demanda en temporadas altas	Se aplicará una vez que exista la apertura para cambiar procesos de producción cuando se requieren respuestas rápidas a las acciones competitivas del mercado y mejoramiento del servicio al introducirlo en el mercado
	ESTRATEGIA BASADA EN LÍNEAS DE PRODUCTOS	Agregar características a la línea de productos: se podría elegir uno o varios artículos de la línea promocional con menor índice de rotación de manera que se mejoren las ventas y la imagen de la línea o marca	Cuando existe baja rotación de inventarios de un producto o marca por su costo o por su nivel de sustitución	Cuando la empresa no cuenta con gran cantidad de inventarios en oferta	Permite reposicionar una línea de producto y su marca con baja salida en ventas	La línea reposicionada puede superar a las líneas más fuertes en vigencia	Se aplicará apenas se emitan las primeras tarjetas, a los productos con la menor tasa de rotación de inventarios en bodega
	ESTRATEGIA DE SERVICIO POST VENTA	El servicio post venta de un producto es una herramienta importante que proporciona un nivel de seguridad y confianza adicional al cliente y da una mayor ventaja comparativa a la marca	Cuando se cuenta con el personal calificado y capacitado para ofrecer y desarrollar los procesos post venta como por ejemplo: estados de cuenta, análisis de riesgo crediticio, análisis de cartera vencida, etc.	Cuando no se cuenta con el personal, los procesos necesarios y el capital o patrimonio necesario para garantizar su funcionamiento.	El cliente interviene mucho con el proceso de servicio propiciándose una relación más personalizada con el cliente.	Mala utilización de los canales de comunicación	Para Paco es importante conocer la satisfacción de sus clientes con el nuevo instrumento de crédito y descuento y saber sobre su percepción de valor respecto al servicio contratado.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

4.3 POLÍTICAS DE PRECIOS

El concepto de precio está determinado por la cantidad moneda (dinero) que una persona está dispuesta a entregar por un bien o servicio. El precio constituye una variable dentro del plan de marketing que no se la debe tomar en forma aislada⁶⁴.

La mayoría de las empresas tienen dificultades a la hora de fijar los precios de venta de sus productos o servicios. La elección del precio debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicios al cliente y también debe servir como estratégica para enfrentar la competencia en el corto y mediano plazo.

Se debe considerar también una coherencia externa basada en las expectativas del mercado en relación al valor del producto y la capacidad de compra de los consumidores.

4.3.1 Selección de las Políticas de Precio

La selección de una política de precios para productos nuevos será la política de penetración, es decir, la afiliación a la tarjeta de crédito de PACO será gratuita.

Las siguientes son las condiciones por las cuales PA-CO debe aplicar esta política de penetración:

⁶⁴ [www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm - 104k]

- Cuando se desea y existen las condiciones para mantener a la competencia fuera del mercado. Un precio inicial bajo, puede aumentar la demanda y de esa manera reducir costos. Al tiempo que se desanima al cliente a utilizar otras tarjetas de crédito en vista de que se encuentran frente a un negocio de márgenes de ganancia reducidos y grandes inversiones. Esto quiere decir que el cliente preferirá utilizar Super PA-CO Card antes que otra equivalente.
- Cuando no existe un mercado exclusivo, dispuesto a pagar un alto precio por el privilegio de ser los primeros en adquirir el producto; es decir, cuando la demanda resulte bastante sensible al precio (elástica). Al enfocarse a la masificación del lanzamiento de la tarjeta, el costo de emisión deberá ser menor para captar los segmentos de clase media que antes no fueron el foco de la estrategia.
- Cuando la firma desea propiciar una amplia adopción del producto, es decir, hacer del consumidor un usuario asiduo de su tarjeta Super PA-CO Card.
- Cuando el producto desde su etapa introductoria enfrenta una fuerte competencia, tomando en cuenta que en el mercado existen variedad de tarjetas de crédito para todo segmento y tipo de usuarios.

4.4 POLÍTICAS DE PLAZA

Dentro de los objetivos de la Mercadotecnia de adecuarse a las necesidades de los clientes de PA-CO, la distribución cumple la misión de reducir las disparidades de tiempo, lugar y modo desde la emisión de la tarjeta y el uso de las mismas para realizar las compras en los locales.

La estrategia que aplicará PA-CO es de canal directo, es decir, se ofertará la adquisición de la tarjeta de crédito directamente al consumidor final.

Las fuerzas de venta serán las encargadas de las entregas directas, en un principio la cobertura se realizará a los clientes en Quito. Posteriormente se realizaran actividades a nivel nacional.

Se creará un área de atención al tarjeta habiente, gestionando y administrando tanto la acumulación de puntos por volumen de compras, el canjeo de promociones, consulta de puntos, actualización de datos, pérdidas y renovaciones de tarjetas, consulta de saldos, intereses por mora y solicitud de cortes de cuenta.

4.5 POLÍTICAS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Se refiere a la búsqueda de la combinación óptima de medios de promoción, comunicación y publicidad para cumplir ciertos objetivos que darán impulso a la tarjeta de crédito Super PA-CO Card. Una buena mezcla promocional es la parte esencial de toda la estrategia de marketing ya que permite posicionar al producto o

servicio y al mismo tiempo consolidar la imagen de marca, a través de atractivos promocionales que incentiven la intención de compra.

4.5.1 Estrategia de Comunicación

Los propósitos generales de las acciones de comunicación que se van a llevar a cabo son la de crear interés y deseo de tener una tarjeta individual, para diferenciarse del resto de consumidores y aumentar así el crecimiento en ventas.

Se colocarán impulsadoras de venta de la tarjeta en los locales de Quito para establecer una interacción con los posibles interesados de forma que sea posible informar sobre los beneficios de la tarjeta y recabar directamente las impresiones y comentarios de los clientes.

La empresa utilizará el correo directo y telemarketing, como medios que permitirán relacionar directamente a la tarjeta con los clientes, obteniendo una respuesta rápida y directa. Este procedimiento ayudará a obtener y enriquecer la base de datos de clientes potenciales para así enviarles promociones e información sobre los servicios, promociones y productos que se le ofrece al tarjeta habiente.

4.5.2 Estrategia de Comunicación en Medios

Los medios que se utilizarán serán los siguientes:

a.. Medios impresos

Se utilizará los medios impresos como un canal no personal para comunicar los beneficios de la tarjeta a los clientes. Este medio impreso tiene las siguientes características:

- Medio de comunicación masivo con un bajo costo por exposición.
- Permite que los consumidores potenciales observen y comparen con tranquilidad las ventajas y beneficios que ofrece la empresa.
- Permite que la empresa muestre su producto y servicios mediante la utilización de materiales visuales, imágenes y colores.

b. Radio

Se realizarán cuñas en tres emisoras por seis meses, de la siguiente forma:

CUADRO No. 6**PUBLICIDAD EN RADIO**

MEDIO	FRECUENCIA	PROGRAMA	HORARIO	DERECHOS	DIAS	VALOR UNITARIO
CANELA RADIO	106.5 FM	RADIACION TEMPRANA	8H00 - 10H30	Presentación, despedida, 4 cuñas y 4 menciones	L - V	\$ 1.000 Paquete Mensual
RADIO FUEGO	106.1 FM	EN BOCA DE 3	8H00 - 10H00	Presentación, despedida, 3 cuñas y 2 menciones	L - V	\$ 1.000 Paquete Mensual
RADIO DISNEY	90.5 FM	TODOS	TODO EL DIA	Dos menciones, 6 cuñas	L - V	\$ 1.000 Paquete Mensual

Fuente: Radios mencionados

Elaborado por: Gabriela Corrales

En las cuñas radiales se detallará el nombre de la empresa, slogan y los servicios que brindará la tarjeta.

c. Página Web

Se agregará a la actual página Web de Paco un espacio para registro de clientes y consulta de tarjeta habientes, en donde se proveerá de información completa y actualizada sobre todo lo relacionado al manejo de la tarjeta, las novedades en promociones, tasas vigentes y descuentos.

Además la página contará con un programa (Extranet) que permitirá a los usuarios hacer un control y seguimiento de sus puntos acumulados, ver el registro de sus consumos y de sus adeudos, para que así los usuarios puedan tener un mejor control del manejo de su tarjeta. El Extranet les será muy útil a los clientes al por mayor porque tendrían la opción de visualizar cotizaciones de productos en línea dentro una canasta de pedidos.

d. Revistas

Se publicará información de la empresa en la revista “Vistazo”, la misma que tiene mucha aceptación entre la proporción de ambos sexos y dentro de las edades que han sido definidas por la segmentación de mercados. En esta revista se realizarán publrreportajes, dando consejos para sacar el mayor provecho del uso de la tarjeta Super PA-CO Card. Además se publicará información en revistas que circulan con los periódicos de mayor aceptación, entre estas tenemos: Líderes, y La Familia.

e. Trípticos

Los trípticos serán distribuidos dentro de los locales Paco y constarán de:

- El logotipo de la empresa.
- El mensaje seleccionado.
- Descripción del servicio y sus beneficios.
- Pasos para la afiliación
- Requisitos de afiliación.
- Datos de la empresa.

f. Hojas volantes

Las hojas volantes constarán de:

- El logotipo de la empresa.
- El mensaje seleccionado.
- Descripción del servicio y sus beneficios.
- Pasos para la afiliación
- Requisitos de afiliación.
- Datos de la empresa.

g. Rotulación e identificación

PA-CO contará con una valla publicitaria ubicada en la zona donde estarán las oficinas centrales en Quito, con la finalidad de que los clientes identifiquen y ubiquen fácilmente a la compañía.

4.5.3 Comunicación Fuera de Medios

Los medios que se utilizarán son:

- Elementos publicitarios en el punto de venta, como afiches con los pasos para afiliación junto con imágenes de la presentación de la tarjeta, decoración de interiores con la utilización de materiales relacionados al producto.
- Confección de camisetas, llaveros, gorras y esferográficos, los mismos que llevarán impreso el logotipo de Super PA-CO Card; además tarjetas de presentación y stickers publicitarios.

- Promociones para incentivar el mayor consumo de los clientes, tales como: Premios por volúmenes de compra (de productos en promoción) y Mecenazgo, “Super PA-CO Card” realizará obras humanitarias a la gente pobre de lugares marginados en Quito con el 1% de las utilidades generadas por los tarjeta habientes. Se lo realizará una vez al año (en Diciembre), donde la empresa donará cuadernos y lápices a las escuelas dentro de barrios marginales.
- El evento de lanzamiento oficial de la tarjeta a nivel nacional se lo realizará en las oficinas matrices de PA-CO en Quito.
- La línea 1800 ayudará mucho en la atención al cliente y descongestionará las llamadas entrantes, lo que será de gran soporte para la operadora, además será un medio de fácil recordación para estar presente el mayor tiempo posible en la mente del consumidor. El número de esta línea será 1800 – credipaco.
- Otro medio de comunicación con el cliente serán las oficinas ya que estarán bien identificadas y habrá áreas de exhibición para brindar un mejor servicio al público en general.

4.6 PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA⁶⁵

El presupuesto de Mercadotecnia se detalla a continuación. Todo lo relacionado con los costos para el plan de comunicación, se obtuvieron gracias a la empresa de Eskaparate Marketing con las que se realizará la pauta. A continuación se presenta el detalle de estos gastos:

CUADRO No. 7

Presupuesto de Mercadotecnia

GASTOS DE MARKETING	
Estudios de mercado	2.200,00
Radio	20.160,00
Revista y Prensa	6.580,00
Afiches decorativos	1.500,00
Página Web	2.000,00
Trípticos	1.700,00
Hojas volantes	1.500,00
Material de apoyo	3.513,60
Línea 1800	4.000,00
Total gastos de Marketing	43.153,60

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Corrales

4.6.1 Estrategia de Posicionamiento

Posicionamiento, es la manera en que un producto o servicio es percibido por el segmento de consumidores al que está dirigido, en función de las variables importantes que el segmento de consumidores toma en cuenta para la elección y utilización de la clase de productos.⁶⁶

⁶⁵ [<http://html.rincondelvago.com/estrategia-desarrollo-de-productos-nuevos.html>]

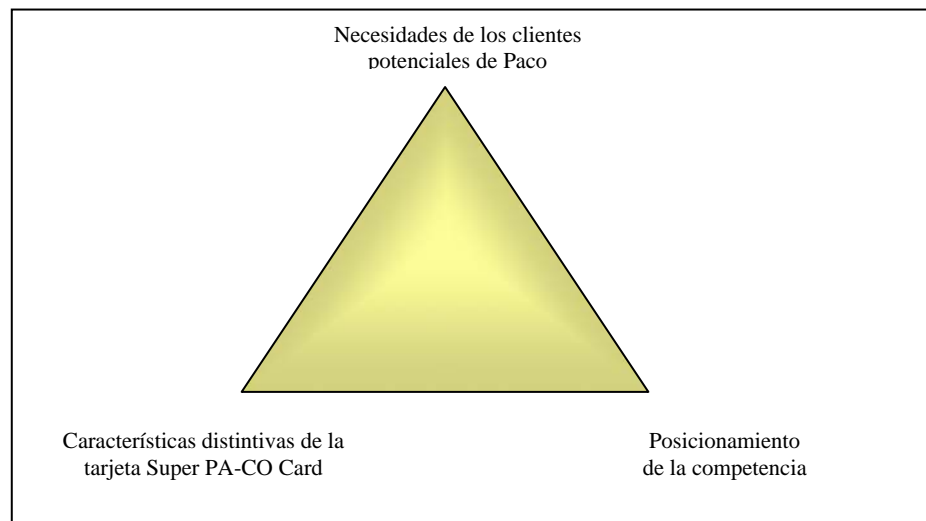
⁶⁶ R., ARELLANO. *Op. Cit.* p. 497.

4.6.1.1 Análisis del Concepto de Posicionamiento de Super PA-CO Card

Para identificar el posicionamiento a ser utilizado en el nuevo instrumento de compra, se analizarán cada uno de los componentes del triángulo de oro del posicionamiento: competencia, necesidades del segmento y características distintivas del nuevo producto. Por lo que se utilizará el siguiente esquema:

GRÁFICO No. 21

Esquema de Posicionamiento



Fuente: PA-CO Comercial e Industrial S.A.

Elaborado por: Gabriela Corrales

a. Necesidades de los Clientes Potenciales de Super PA-CO Card

Las necesidades de los clientes se obtuvieron de la investigación de mercados realizada. Se presentan a continuación los atributos que alcanzaron una mayor puntuación por parte de los encuestados:

- Agilidad en el pago
- Servicio de post venta
- Pago diferido sin intereses
- Acceder a promociones

b. Características distintivas de la nueva Tarjeta de Crédito

Las características más importantes y distintivas de este servicio serán las siguientes:

- Tecnología de punta.
- Personal altamente capacitado.
- Rapidez en el servicio de cobro
- Servicio de post venta.
- Soporte de atención al cliente
- Tasas de interés competitivas
- Pago diferido a 3 meses sin intereses

c. Análisis de la Competencia

La competencia directa es casi inexistente ya que no se identifica ninguna empresa competidora en el ramo que ofrezca actualmente un servicio de tarjeta de crédito para la línea de papelería, suministros de oficina, artículos escolares, computadoras y sus accesorios, software, suministros de arte, libros y textos, de circulación restringida a nivel

comercial. Por lo que no es necesario analizar dicho elemento de posicionamiento.

Por lo tanto el posicionamiento se refiere a la forma en que percibirá el consumidor al servicio de crédito y descuento con tarjeta. El objetivo principal es que los clientes al por mayor y por menor de PACO posicionen en su mente a Super PA-CO Card como la primera opción de compra de suministros de oficina, papelería, artículos escolares y computadoras, software, libros y textos. Todo esto se resume en la siguiente frase:

“Fácil de encontrar, fácil de pagar y fácil de ganar”

5 ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

5.1 PLANEACIÓN DE OPERACIONES

La tarjeta de crédito Super PA-CO Card será un instrumento de compra de artículos en cualquiera de los locales Super PA-CO a nivel nacional, que tenga como fin posibilitar al titular o usuario realizar estas operaciones difiriendo para el responsable del cargo el pago de sus obligaciones, para lo cual se le expedirá al titular una tarjeta magnética, la cual podrá ser utilizada como instrumento de identificación de usuario para descuento, crédito corriente en compras desde 5 dólares y crédito diferido desde tres meses sin importar el valor.

Dicha tarjeta de crédito, tendrá un plazo de vigencia de tres años, validez especificada en el contrato, además de un plazo para el pago mínimo de las obligaciones por parte del titular. Debe estar fijado el monto máximo o cupo aprobado para realizar las compras mensuales autorizadas por cliente.

Una vez establecidas, revisadas y firmadas las cláusulas contractuales el cliente estará en condiciones de realizar sus adquisiciones, recibir descuentos en compras o participar en sorteos.

Es imprescindible que el cliente conserve los recibos de compra para poder participar en los sorteos semestrales de regalos como mochilas, cuadernos, combos estudiantiles, entre otros.

A fin de mes serán generados los respectivos cortes para envío del Estado de Cuenta a los tarjetahabientes, el resumen de cuenta de compras con el siguiente detalle:

- Fecha de la compra
- Nombre del artículo/s
- El monto gastado y/o diferido en cada oportunidad
- La tasa efectiva mensual aplicada
- Pago mínimo
- Deuda total
- Fecha máxima de pago

La opción de descuento le permitirá al cliente beneficiarse en todas sus compras en efectivo obteniendo precios preferenciales en la cadena de almacenes.

5.2 PROCESO INTERNO DE OPERACIÓN CON LA TARJETA DE CRÉDITO “SUPER PA-CO CARD”

El esquema interno operacional de la tarjeta de crédito Super PA-CO Card requiere ejecutarse bajo un sistema de valor agregado que permita al cliente cancelar sus compras acorde al cupo autorizado en crédito corriente sin intereses o diferir sus pagos con intereses de forma rápida y ágil. Para habilitar ambas opciones es

necesario implementar plataformas de consulta y valoración crediticia de los clientes que soliciten afiliación a la tarjeta Super PA-CO Card.

El sistema de crédito de la tarjeta fungirá como una dependencia más dentro de la organización administrativa y operativa de la compañía.

La planificación del sistema de crédito y descuento se realizará de la siguiente manera:

1. Estructurar y distribuir los recursos humanos y físicos necesarios para atender a todos los potenciales usuarios de la tarjeta.
2. Comunicar al mercado de consumo a través de un lanzamiento publicitario masivo.
3. Enfocar estratégicamente hacia los clientes exclusivos a través de una gestión personalizada y de seguimiento.
4. Crear un centro de atención al cliente para recepción de solicitudes y servicio de reposición, consultas y reclamos.
5. Realizar sorteos promocionales para captar más adeptos al sistema.

El aparato administrativo gestionará procesos y procedimientos específicos con el fin de mantener control total sobre las operaciones de los tarjetahabientes así como de

mantener al día los estados de cuenta, pagos pendientes, deuda total, renovaciones, etc.

Para tal efecto se dividen los procesos globales del manejo operativo del sistema Super PA-CO Card en procesos que incluyen el contacto con el cliente (front office) y procesos de gestión interna (back office):

5.3 PROCESOS FRONT OFFICE

Los principales procesos Front Office se encuentran detallados a continuación:

1. Lanzamiento de la Campaña para impulsar y promocionar Súper PA-CO Card a clientes en general a través de la estrategia de comunicación en medios formulada en el capítulo anterior.

Para este proceso es necesario, la asignación y aprobación del presupuesto publicitario requerido para exposición en medios de comunicación.

Además se debe dar la generación de material publicitario descrito a continuación:

- Brief publicitario
- Branding
- Brochures
- Flyers
- Vallas
- Afiches

- Roll-ups para islas
- POP3 sucursales
- Dípticos
- Trípticos
- Folletos

2. Promoción y difusión segmentada de Super PA-CO Card a clientes especiales y corporativos a través del tele-marketing y Relaciones Públicas.

Envío por correo virtual o físico del material publicitario, stickers y llaveros con el logotipo de la tarjeta, junto a una carta de bienvenida por parte de la Gerencia de ventas al mundo Super PA-CO Card.

Llamadas de presentación publicitaria del producto dirigidas hacia clientes categoría A, para impulsar la promoción personalizada y resaltar los beneficios del nuevo producto.

3. Exposición de los beneficios de la tarjeta Super PA-CO Card, sistema de crédito y forma de operación por parte del encargado de Call Center matriz Quito.

El personal encargado de la atención y servicio a los tarjetahabientes estará a cargo de la línea 1800 – credipaco para atender todas las inquietudes posteriores a la campaña publicitaria masiva. De igual manera tanto el personal impulsador en sucursales como el personal de planta en oficina matriz deberán asesorar al cliente para llenar correctamente la solicitud de tarjeta e informar de los documentos

indispensables para procesar la solicitud, además comunicar con detalle los beneficios y las modalidades de pago diferido existentes.

El personal de planta deberá entregar cortes de cuenta, tarjetas nuevas y renovadas, procesar reclamos, quejas y entregar material promocional.

4. Recepción de solicitudes de tarjeta en el área de Call Center de Super PA-CO Card oficina matriz Quito.

Una vez llena y firmada la solicitud del cliente *Ver Anexo 4*, el encargado de Call Center indicará al cliente que el proceso de pre-evaluación se realizará en un plazo no mayor a 5 días y que la tarjeta física será entregada en su domicilio u oficina como máximo en 10 días laborables una vez aprobado el cupo. El cliente recibirá una llamada del centro informándole sobre la aprobación o no de su tarjeta. La solicitud de tarjeta deberá venir acompañada de la entrega de documentación personal: copia de la cédula de identidad y del último pago de servicios básicos.

5. Análisis de cartera por tipo de cliente: quienes facturan en promedio por encima de los 100 dólares mensuales se consideran clientes A; quienes facturan en promedio entre 70 a 100 dólares mensuales se consideran clientes B; quienes facturan en promedio entre 40 a 70 dólares mensuales se consideran clientes C, quienes facturan menos de 40 dólares mensuales se consideran clientes D.

Para aprobar la emisión de la tarjeta Super PA-CO Card, es necesario autorizar un cupo de compras máximo por tipo de cliente. Para ello el personal encargado de crédito deberá evaluar las solicitudes de tarjeta de todos los clientes.

Para el efecto se consultará el status crediticio del cliente en una plataforma de buró de crédito en línea contratada. Posteriormente si el historial y riesgo del cliente es manejable y moderado se procede a realizar el flujo de caja respectivo para determinar el cupo aprobado de compras según sea el caso.

Si el cliente solicitó una tarjeta y en el buró crediticio apareció con un historial riesgoso, se comunicará a Call Center el listado de no aprobados quienes deberán ser comunicados de su estatus y las razones por las cuales no tienen acceso al crédito. Lógicamente se realizará un seguimiento de estos clientes hasta conseguir que limpien su historial crediticio poniéndose al día en sus obligaciones pendientes y poder continuar con el proceso normal.

6. Generación de la tarjeta física en caso de ser aprobado el cupo.

Los cupos autorizados son entregados a través de un listado en base de datos digital para que el departamento correspondiente proceda a la emisión de la tarjeta física y creación del código de crédito y contrato de afiliación respectivo.

7. Entrega de la tarjeta al cliente en oficina matriz Quito (firma del contrato, anexo de afiliación, folleto explicativo, trípticos promocionales).

Dentro del plazo estipulado el Call Center se comunicará con los clientes cuya tarjeta se encuentre lista para entrega inmediata. Se leerán las cláusulas del contrato de afiliación (*Ver Anexo 5*), se entregará un artículo de promoción: camiseta, llavero, stickers o gorra promocional al cierre del contrato, este

momento de contacto será aprovechado para recalcar al cliente ciertas recomendaciones de uso para evitar futuras saturaciones de consulta a la línea 1800-credipaco.

El encargado del Call Center deberá hacer firmar al cliente el acuse de recibo de entrega conforme de su tarjeta, con fecha, firma y número de cédula.

8. *Sorteo semestral de materiales de oficina entre la base de datos de clientes B y artículos de multitrónica entre la base de datos de los clientes A.*

Tomando como referencia a la base de datos de clientes por tipo y categoría en facturación se proseguirá a realizar un sorteo entre dichas bases para beneficiar a dos clientes con productos de PA-CO que se encuentren en rezago prolongado dentro de los inventarios de bodega o no tengan rotación interna. Para realizar el sorteo se realizará una campaña directa, se realizará a través de un evento en oficinas matrices Quito y se empleará un software de selección por muestreo aleatorio para elegir a los ganadores, quienes serán publicados en carteleras dentro de las sucursales PACO a nivel nacional durante una semana completa posterior al certamen.

9. *Envío mensual del estado de cuenta al cliente (acompañado de material promocional si hubiere).*

Como parte del proceso de gestión operativa de la tarjeta, el Call Center deberá encargarse de remitir los estados de cuenta a todos los tarjeta habientes suscritos.

Para ello se coordinará con logística de la compañía a fin de realizar las entregas mensuales en los puntos estipulados dentro del contrato (domicilio actual, trabajo o sucursal de Paco).

10. Pago de obligaciones.

Para que el cliente se mantenga al día en sus obligaciones de pago, tendrá la opción de cancelar en caja de cualquier sucursal a nivel nacional gracias a la interconexión del sistema de crédito en red interna de PA-CO.

En caso de que el cliente se encuentre en mora por sus pagos, por un tiempo superior al período de gracia, es decir, 15 días posterior a la fecha de pago, deberá acercarse a Cobranzas en la oficina Matriz para realizar su pago ya que su tarjeta se encontrará inhabilitada en el sistema en línea.

11. Atención de solicitudes de renovaciones por caducidad, daño o pérdida de la tarjeta, quejas y reclamos.

El cliente podrá solicitar la cancelación de su Super PA-CO Card posterior a los 30 días de haber sido entregada. El sistema interno que administra a los tarjetahabientes tomará este plazo de existencia mínima del código de crédito en el sistema para cada uno de los clientes, por motivos estadísticos.

Las tarjetas cuya vigencia anual haya prescrito, deberán ser renovadas inmediatamente. El cliente deberá recibir su tarjeta nueva junto a su estado de cuenta antes de prescribir el contrato.

Los clientes que deseen presentar quejas por escrito lo podrán hacer a través de un formato para el efecto, *Ver Anexo 6*, este formulario deberá ser sellado en el Call Center y remitido al departamento de servicio al cliente para su análisis y evacuación a través de los departamentos correspondientes. Se deberá iniciar procesos de mejoramiento continuo basados en las quejas y reclamos de los clientes.

5.4 PROCESOS BACK OFFICE

1.- Las solicitudes de tarjeta son entregadas en el departamento de Análisis de Crédito para la verificación de la integridad de la documentación.

Los documentos firmados deben ser entregados junto con la copia de la cédula de identidad del cliente o RUC y copia de la planilla actualizada de pago de servicios básicos, en un plazo no mayor a 72 horas al departamento de Análisis de Crédito para revisión de la integridad de los mismos, caso contrario la solicitud será devuelta al Call Center el día siguiente.

2.- Las solicitudes son entregadas junto con la documentación en Análisis de crédito.

Análisis de crédito se encargará de realizar una evaluación de la capacidad de pago de cada cliente a través de dos procesos: Consulta del historial y status crediticio del cliente utilizando la plataforma de buró de crédito en línea, además elaborará un flujo de caja del cliente.

A partir de este análisis el cliente será catalogado como de alto riesgo, mediano riesgo o bajo riesgo dependiendo de la cartera vencida con la cual se esté manejando a través de la red del buró. Posterior a este análisis se realiza una evaluación de los datos ingresados en la solicitud de tarjeta, donde constarán tanto los ingresos como los egresos estimados, el saldo obtenido representará el flujo individual del cliente y en base a dicho monto se entenderá que el cliente podrá destinar libremente un 10% de dicho saldo hacia el servicio de sus obligaciones. Ambos criterios son importantes y deben ser revisados técnicamente por parte del encargado de cartera.

3.- Envío de la orden de generación de la tarjeta física y activación en el sistema

Una vez definido el cupo asignado por cliente, se comunica a la unidad de procesamiento de elementos físicos para la emisión de la tarjeta física, conforme a las formalidades para identificación como manda la ley de Crédito y los Departamentos de Tarjetas de Crédito de las Instituciones Financieras.

El tiempo que transcurrirá una vez definido el cupo del cliente, y enviada la orden de trabajo para la creación de la tarjeta física y activación de la tarjeta en el sistema Super PA-CO Card no deberá ser superior a 10 días. No serán procesadas aquellas órdenes de trabajo que no cuenten con el visto bueno del jefe de análisis de crédito.

4.- Entrega de las tarjetas a Call Center y eliminación de tarjetas no entregadas

Una vez generadas las tarjetas serán inventariadas por la unidad de procesamiento de elementos físicos y entregadas en paquete fechado al departamento de Call Center para ser despachadas. Se requerirán los contratos firmados de afiliación, los mismos que pasarán a ser archivados en el departamento de Análisis de crédito.

Las tarjetas que no fueron entregadas con éxito al cliente ya sea por motivos de ausencia del mismo por más de 30 días o porque no fue entregada la documentación adicional solicitada en Call Center, se procederá a destruir físicamente dichas tarjetas al mismo tiempo que se elimina el código de crédito en el sistema en línea. La unidad de procesamiento de elementos físicos deberá realizar una validación mensual de estas tarjetas destruidas con las entregadas a fin de cuadrar el inventario.

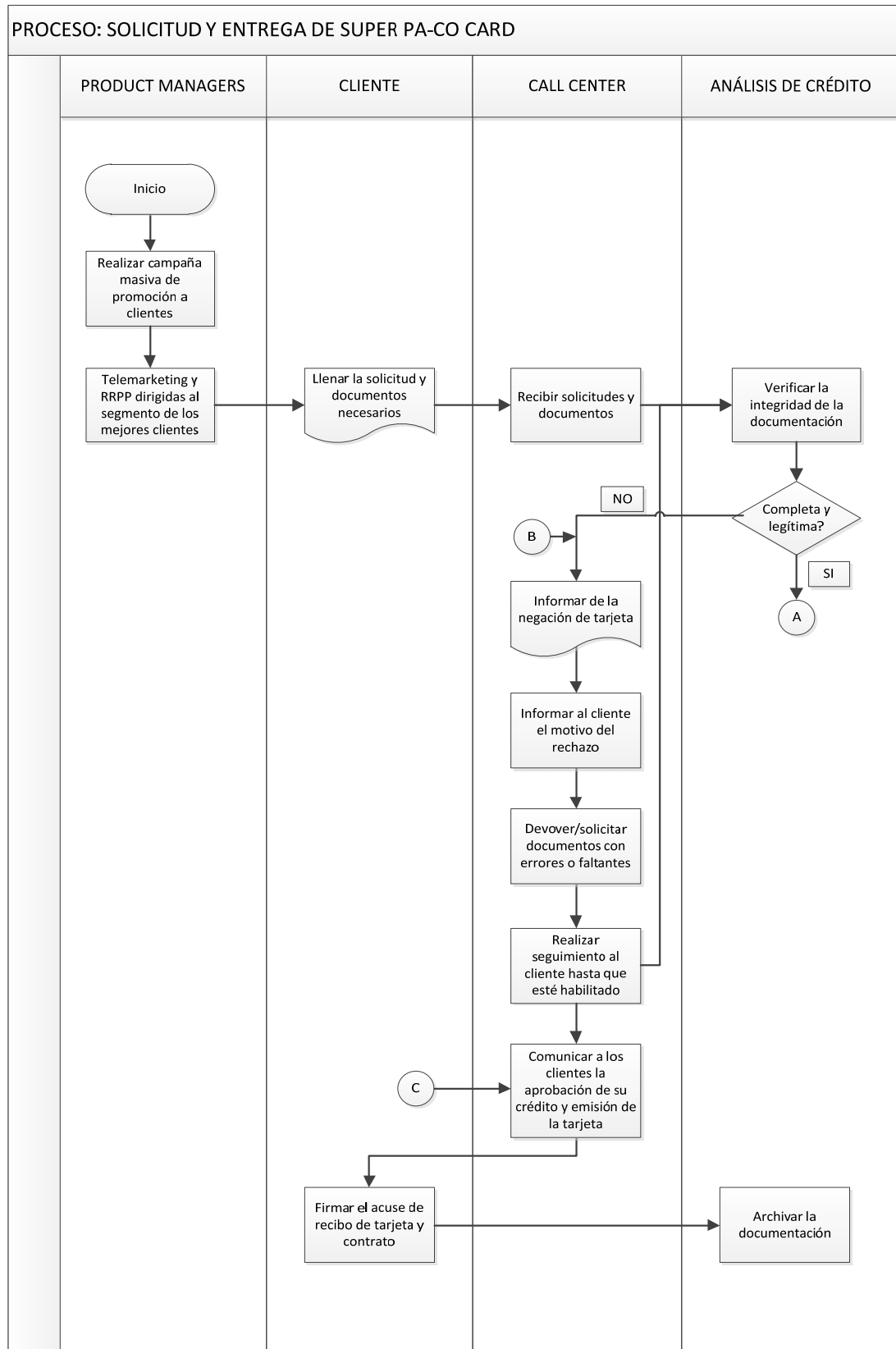
5.- Activación del código de crédito por cliente.

El departamento de sistemas estará a cargo de generar y activar el código que fue generado para la tarjeta del cliente. Una vez entregada la tarjeta en Call Center, el encargado ingresa el código del cliente en el sistema e inmediatamente se activa la cuenta de crédito, la misma que habilita todas las funciones para su uso, y por otro lado el código también se valida dentro del inventario de clientes para participar en sorteos dependiendo del comportamiento de compras que haya tenido en los últimos seis meses.

La tarjeta estará habilitada para todos los clientes para acceder a descuentos por compras al contado que superen los 5 dólares.

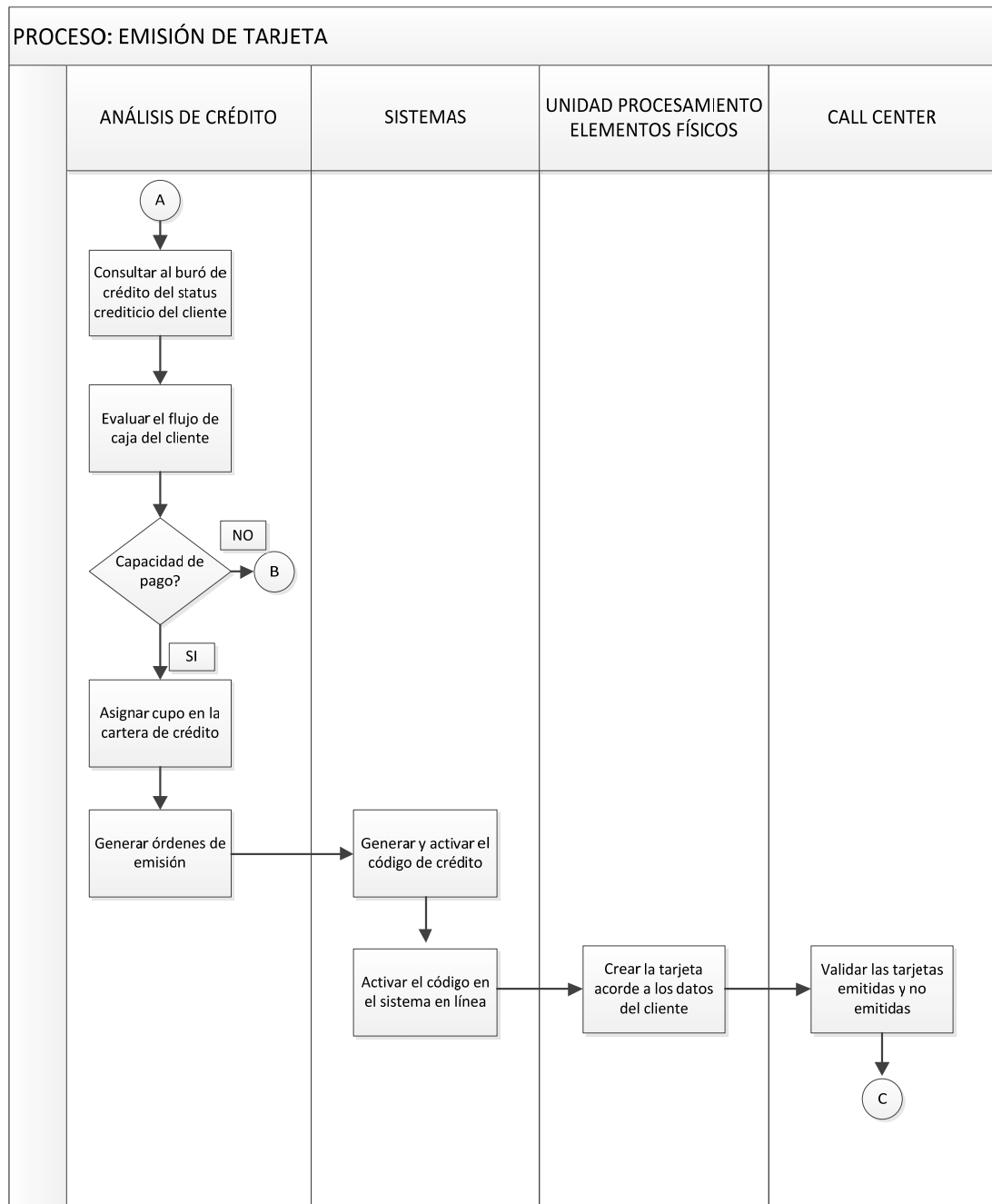
5.5 DIAGRAMACIÓN DEL FLUJO DE PROCESOS OPERATIVOS

Para ilustrar de mejor manera los procesos antes descritos se exponen a continuación los diagramas de flujos del ordenamiento lógico que deben seguir los procedimientos operativos:

GRÁFICO No. 22**DIAGRAMA DE SOLICITUD Y ENTREGA DE SUPER PA-CO CARD**

Fuente: Manual de producto Visa Banco Pichincha

Elaboración: La Autora

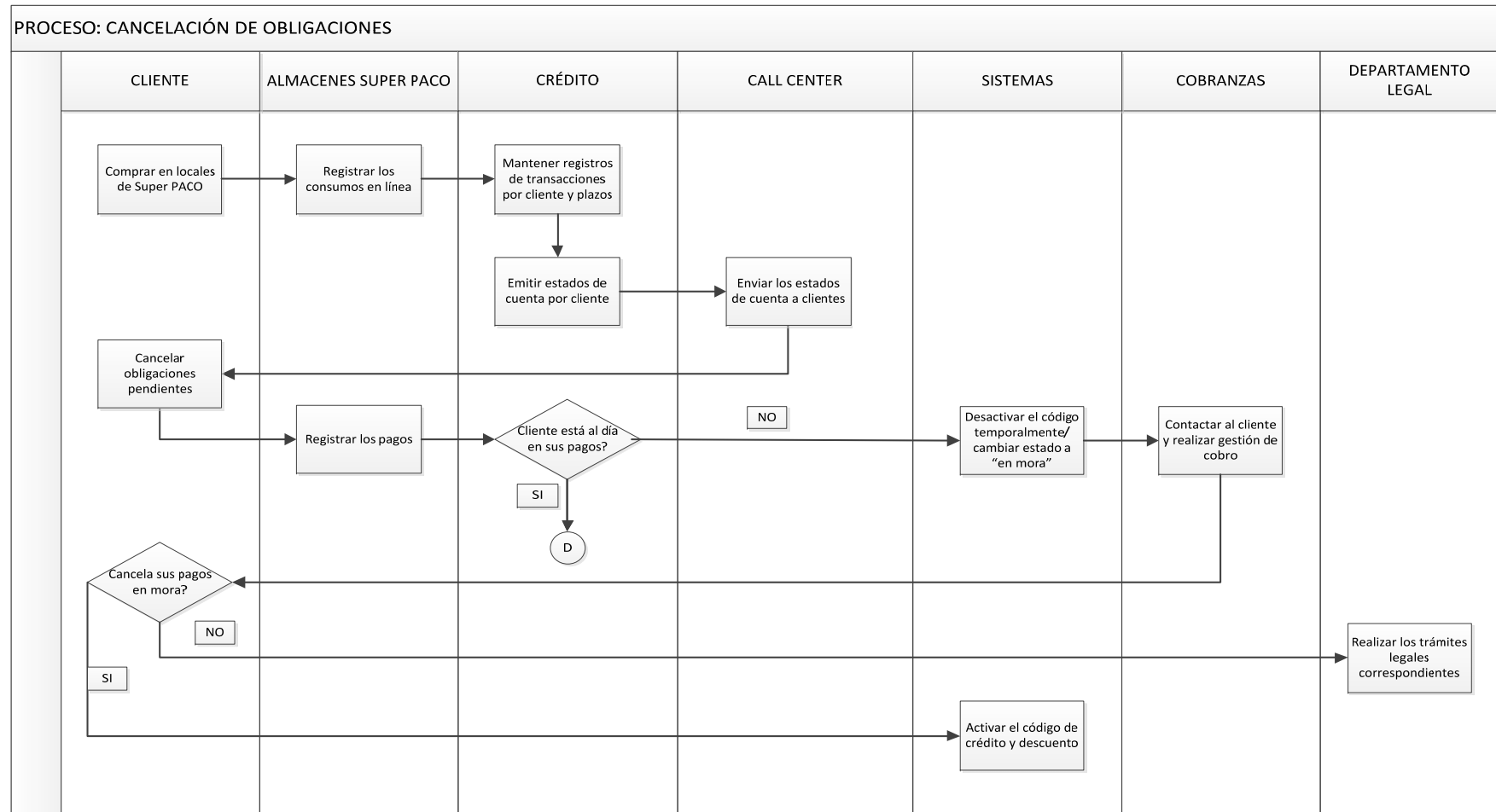
GRÁFICO No. 23**DIAGRAMA DE EMISIÓN DE TARJETA SUPER PA-CO CARD**

Fuente: Manual de producto Visa Banco Pichincha

Elaboración: La Autora

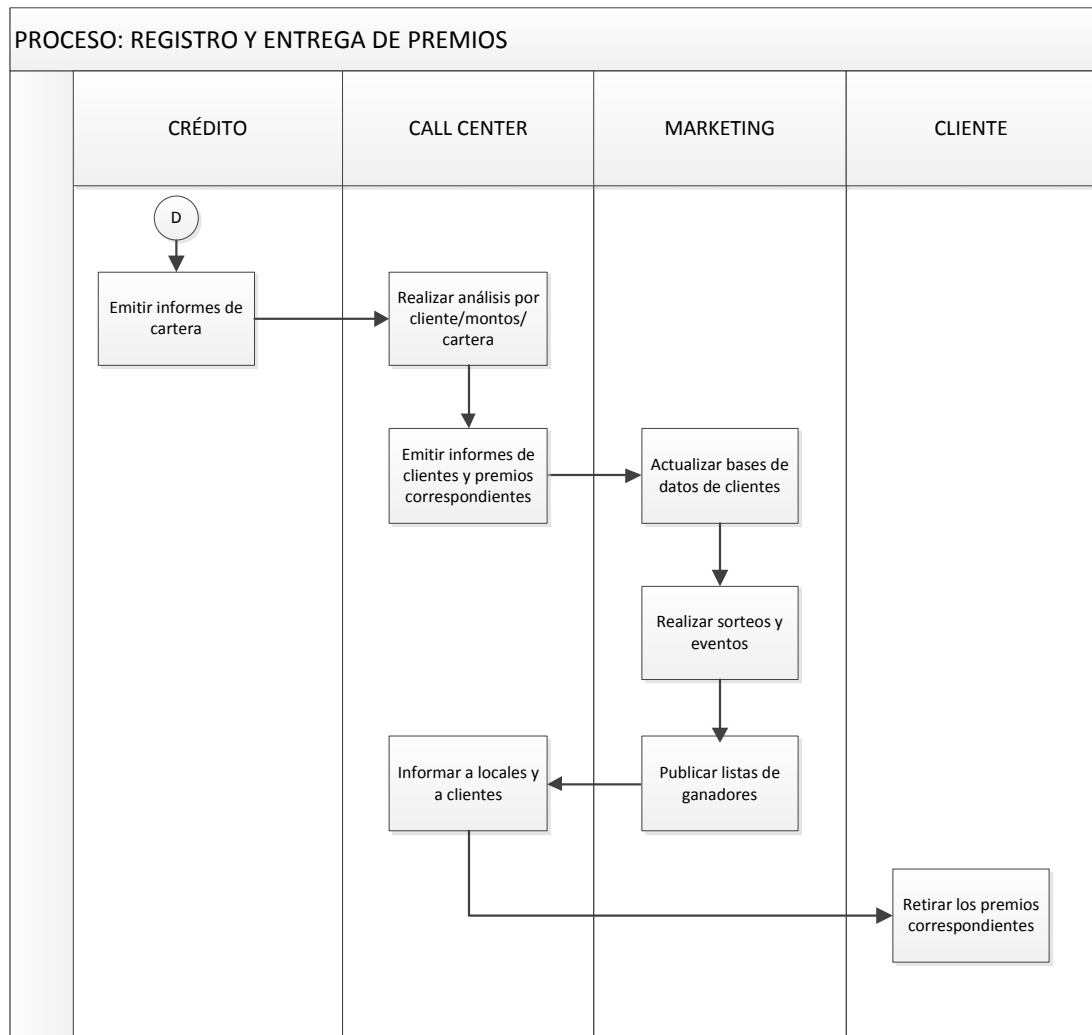
GRÁFICO No. 24

DIAGRAMA DE CANCELACIÓN DE OBLIGACIONES



Fuente: Manual de producto Visa Banco Pichincha

Elaboración: La Autora

GRÁFICO No. 25**DIAGRAMA DE REGISTRO Y ENTREGA DE PREMIOS**

Fuente: Manual de producto Visa Banco Pichincha

Elaboración: La Autora

5.6 INDICADORES DE CONTROL

Las relaciones que permitirán a más de evaluar la efectividad del proceso tarjeta Super PA-CO Card, controlar también el nivel de cartera de los tarjetahabientes a través de las siguientes razones:

5.6.1 Tarjetas Activadas / Total de Venta

Esta relación mide la eficiencia en la comercialización y deberá ser obtenida mensualmente para valorar si el comportamiento de ventas mejora con el impulso en medios del mecanismo de crédito. Se estimará como tasa de crecimiento mínima trimestral acumulada un 25%.

Cupos otorgados: que resulta de obtener el promedio del cupo en tarjetas circulantes. Este promedio permitirá cuantificar el volumen de operaciones de crédito realizadas durante un año para evaluar tanto el impacto así como el impulso de ventas derivado del proceso.

5.6.2 Cartera a 30, 60,90

El índice deberá medirse a los 30, 60 y 90 días. Deberá ser igual o inferior al 10% del ingreso por crédito generado en dichos plazos, para asegurar la liquidez financiera y fortalecer la capacidad de recuperación de cuentas por cobrar.

5.6.3 Evaluación del Desempeño de Ventas

Finalmente la evaluación del desempeño de ventas en relación a la eficacia de la operación de la tarjeta.

Total de compras realizadas a crédito corriente y diferido con tarjeta Super PA-

CO Card

Total de compras realizadas a crédito corriente y diferido con tarjetas comerciales.

Mientras más se acerque a 1 el indicador, mejor será el posicionamiento de Super PA-CO Card. Esta relación deberá obtenerse de manera trimestral de forma que sea posible realizar una comparación acumulada.

5.7 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

La organización de este recurso resulta imprescindible para llevar a cabo los procesos antes descritos y de ésta manera cumplir los objetivos de venta y promoción en cuanto a número de tarjetahabientes, número de nuevos clientes, fidelización de clientes y volúmenes de venta anuales a la gestión de la tarjeta Super PA-CO Card.

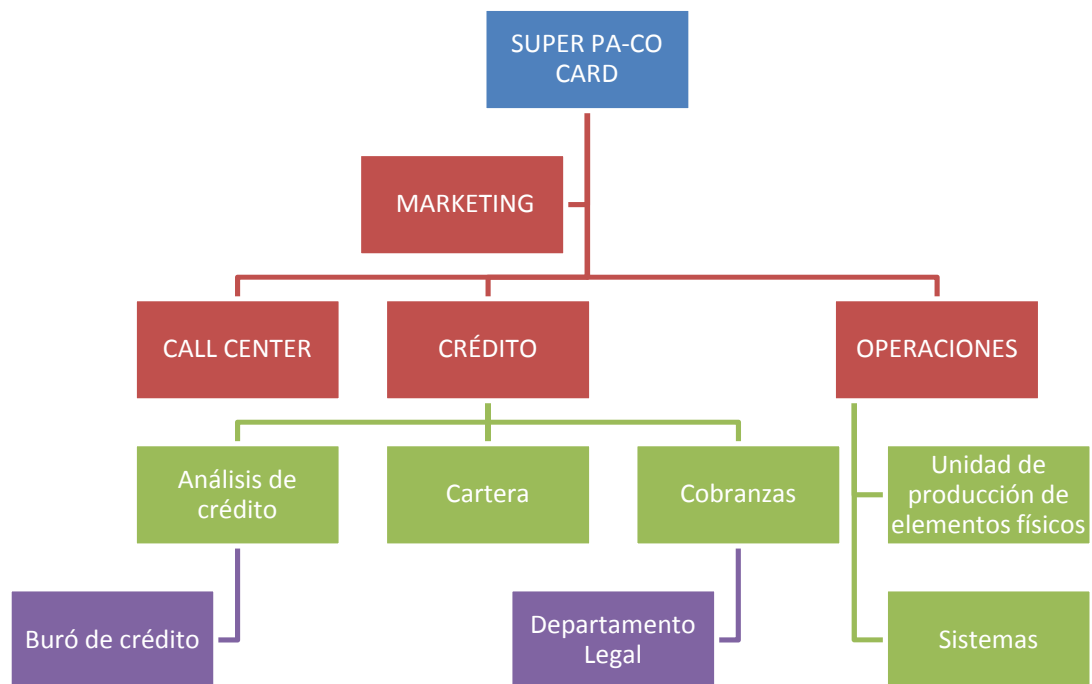
Para iniciar la distribución de las funciones requeridas en la ejecución de los procesos es necesario a más de involucrar a varios departamentos o dependencias internos de la compañía, crear un ente autónomo pero no desvinculado del resto de dependencias, capaz de administrar y gestionar el flujo de compras a crédito a nivel interno, manteniendo en todo momento el riesgo financiero bajo control.

Es necesario iniciar operaciones con el personal previamente preparado, para ello, no sólo será necesario capacitar al personal que se involucrará con el sistema sino también a aquellos colaboradores que sean reclutados, seleccionados y contratados para los cargos vacantes, de tal forma que se encuentren en condiciones óptimas para asumir los nuevos procesos bajo un esquema de alta competencia, pro actividad y

espíritu emprendedor con el fin de llevar a cabo las responsabilidades encargadas para cada actividad productiva con la mayor eficiencia posible.

GRÁFICO No. 26

Organización de Super PA-CO Card



Fuente: Manual de producto Visa Banco Pichincha

Elaboración: La Autora

5.7.1 Competencias

El perfil de competencias requerido para cada cargo se enumera a continuación:

- *Ejecutivo Call Center:* capaz de transmitir información clave de manera clara, precisa y oportuna, habilidad para manejar tiempo, situaciones adversas y movilizar los recursos.

- *Jefe de crédito:* capacidad de análisis matemático y financiero, habilidad para realizar proyecciones, liderazgo subjetivo, personalidad objetiva y poco variable.
- *Técnico en cartera:* facilidad para crear y evaluar escenarios financieros, capacidad para soportar presión psicológica del volumen de trabajo.
- *Cobrador:* habilidad para tratar a clientes difíciles y obtener resultados, personalidad tolerante pero firme, carácter fuerte.
- *Jefe de unidad de elementos físicos:* Capacidad de trabajo bajo presión, habilidades manuales, talento para diseño gráfico.
- *Abogado:* Carácter firme, objetivo, práctico, conocedor del área jurisdiccional en el ámbito de acción empresarial.
- *Impulsadoras de venta:* imagen estética, habilidad de convencimiento, talento para el trato diplomático con el cliente, buen estado físico.

5.7.2 Funciones

- **Gerencia de Marketing:** recurso interno estratégico, encargado del diseño, planificación, organización, presupuesto, ejecución y evaluación de la gestión publicitaria y promocional del producto.

- **Impulsadoras de venta:** recurso subcontratado a través de intermediaria, encargado de dar a conocer el producto y entregar material promocional en puntos clave de concentración de clientes.
- **Contadora:** recurso interno, encargado de registrar el movimiento contable del movimiento del producto, evaluación periódica de la gestión operativa y financiera.
- **Sistemas:** recurso interno, encargado del desarrollo, implementación, puesta en marcha y seguimiento de la plataforma operativa para la gestión del producto.
- **Operaciones:** recurso interno encargado de realizar los movimientos de elementos físicos entre departamentos y servir de enlace de conexión entre los mismos.
- **Call Center:** recurso interno encargado de atender los requerimientos, solventar preguntas y dar respuestas a las quejas y reclamos de los clientes. Coordina el proceso de emisión de tarjeta y comunicación de recursos con los departamentos relacionados: crédito, unidad de producción de elementos físicos, cobranzas, marketing.
- **Análisis de crédito:** recurso interno encargado de realizar el seguimiento y control de calidad de los recursos involucrados. Elabora informes de rendimiento y lleva a cabo las mediciones para la obtención de los

indicadores de desempeño de los procesos creados. Además es el departamento interno encargado de evaluar las solicitudes de Super PA-CO Card, realizar el análisis de cartera y capacidad de pago del cliente, y asignar el cupo mínimo para cada uno.

- **Buró de crédito:** recurso externo subcontratado encargado de brindar información en línea del status crediticio del cliente a nivel comercial y asignarle un nivel de riesgo para la operación interna.
- **Técnico en cartera:** recurso interno encargado de elaborar los flujos de caja por cliente y presentar reporte de índices de endeudamiento y clasificación de cliente.
- **Unidad de producción de elementos físicos:** departamento interno encargado de la emisión física de la tarjeta de crédito con la información del cliente una vez validados los requisitos preestablecidos.
- **Cobranzas:** departamento externo subcontratado encargado de la recuperación de cartera vencida.
- **Departamento legal:** recurso externo subcontratado encargado de negociar la cartera incobrable y de llevar a cabo las acciones de hecho y derecho a favor de los legítimos intereses de la compañía.

5.8 ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA

Debido a que la tarjeta de crédito será de circulación restringida para ser utilizada de forma exclusiva por los clientes de Super PA-CO, la empresa seguirá reportando sus operaciones a la Superintendencia de Compañías, sin embargo, deberá tomar en cuenta la reglamentación emitida por la Superintendencia de Bancos acerca de las Tarjetas de Crédito, las mismas que son detalladas a continuación y fueron adaptadas a las características de la tarjeta de crédito de PA-CO.

PA-CO podrá ofrecer a sus tarjetahabientes el uso de líneas de crédito rotativo o la modalidad de crédito diferido. Podrá operar por sí mismo dichas tarjetas o contratar su administración y operación total o parcial con una entidad autorizada.

PA-CO deberá tener toda la información sobre el proyecto de convenio, de contrato, formato de tarjeta, de notas de cargo y formatos de estado de cuenta. Receptará la solicitud de parte del cliente y establecerá solvencia del solicitante y la idoneidad de las garantías, en caso de que existan.

El contrato deberá contener al menos los derechos del tarjetahabiente, declaración de intransferibilidad, determinación de la propiedad, descripción de costos, gastos, honorarios, cargos y otras retribuciones, indicando la metodología empleada sobre la que se calculan los intereses sobre saldos promedio mensuales.

Fijar un período de gracia, cobrar el interés normal únicamente sobre los valores pendientes de cancelación.

Establecer plazo de vigencia del contrato y condiciones para su renovación y terminación anticipada fecha máxima de pago o de corte

Emitir el estado de cuenta y receptar las inconformidades del tarjetahabiente en estado de cuenta no menor a 15 días. Atender las condiciones relacionadas con la pérdida, sustracción o deterioro de la tarjeta. Definir el cupo o línea de crédito asignado al tarjetahabiente.

6 ESTUDIO ECONÓMICO

Debido a que los ingresos y egresos para la empresa cambian como consecuencia directa de la realización del proyecto, podemos afirmar que el flujo de efectivo es relevante, a estos flujos se les conoce también como flujos de efectivo incrementales.

Por lo tanto el análisis financiero se realizará en base a la variación de los resultados de la empresa producidos por las aplicación del proyecto, de estos datos se derivarán la TIR, el VAN, y los indicadores que permitan evaluar financieramente la implementación de la tarjeta de crédito de PA-CO.

A continuación se presentará el Balance Resultados de PA-CO, proyectados a 5 años, sin tomar en cuenta el proyecto; y luego se mostrará a detalle las inversiones, costos, gastos e ingresos que generará el proyecto y se formulará los respectivos balances para tener una comparación de la situación de la empresa en los dos escenarios.

6.1 BALANCES DE PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.

El siguiente cuadro contiene el Balance de Resultados de PA-CO. Este balance es simplificado y no considera los ingresos y gastos del proyecto, el detalle de éste junto al Balance General se encuentra en el *Anexo 7*.

CUADRO No. 8

PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
EXPRESADO EN U.S. DOLARES

	31 DIC 12	31 DIC 13	31 DIC 14	31 DIC 15	31 DIC 16
	USD.	USD.	USD.	USD.	USD.
<u>INGRESOS</u>					
VENTAS NETAS Y OTROS INGRESOS OPERACIONALES	48,780,945.83	52,195,612.04	57,415,173.24	64,304,994.03	73,307,693.20
COSTO DE VENTAS	(31,026,042.55)	(32,887,605.11)	(35,683,051.54)	(39,251,356.69)	(43,569,005.93)
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	17,754,903.28	19,308,006.93	21,732,121.70	25,053,637.34	29,738,687.27
<u>GASTOS DE VENTAS</u>					
GASTOS DE VENTAS POR MAYOR	2,531,933.56	2,698,916.92	2,922,545.27	3,248,379.36	3,522,129.69
GASTOS DE VENTAS POR MENOR	6,900,329.45	7,456,950.79	8,445,734.92	9,812,010.63	11,634,350.81
TOTAL GASTOS DE VENTAS	9,432,263.01	10,155,867.71	11,368,280.19	13,060,389.99	15,156,480.51
UTILIDAD NETA EN VENTAS	8,322,640.27	9,152,139.22	10,363,841.52	11,993,247.36	14,582,206.76
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3,337,124.65	3,766,473.44	4,345,745.46	5,170,971.50	6,320,211.27
GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD	-	-	-	-	-
GASTOS GENERALES	3,679,259.46	4,298,737.46	5,078,875.54	6,170,198.22	7,725,994.18
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	7,016,384.11	8,065,210.90	9,424,621.00	11,341,169.73	14,046,205.45
UTILIDAD OPERACIONAL	1,306,256.16	1,086,928.32	939,220.52	652,077.63	536,001.31
<u>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</u>					
GASTOS FINANCIEROS	198,750.95	211,338.75	225,739.25	223,461.36	266,397.92
INGRESOS FINANCIEROS Y EXTRA ORDINARIOS	668,860.72	749,124.01	854,001.37	939,401.50	1,033,341.66
UTILIDAD ANTES DE TRABAJ. E IMPUESTOS	1,776,365.93	1,624,713.58	1,567,482.63	1,368,017.77	1,302,945.05
PARTICIPACION TRABAJADORES	266,454.89	243,707.04	235,122.39	205,202.67	195,441.76
IMPUESTO A LA RENTA	377,477.76	345,251.64	333,090.06	290,703.78	276,875.82
RESERVA LEGAL	113,243.33	103,575.49	99,927.02	87,211.13	83,062.75
UTILIDAD NETA	1,019,189.95	932,179.42	899,343.16	784,900.20	747,564.72

Fuente: PA-CO Comercial e Industrial. S.A.

Elaboración: La autora

6.2 INVERSIONES

Se consideran dentro de las inversiones, las inversiones en activos fijos y en Capital de Trabajo.

6.2.1 Inversiones en Activos Fijos

Las inversiones en activos fijos están constituidas por la suma de todos los bienes y servicios necesarios para el lanzamiento del producto “Super Pa-Co Card”. Además son el conjunto de erogaciones destinadas a dotar al nuevo producto de capacidad operativa.

Por ello, generalmente se aplican durante la fase de instalación, hasta la puesta en marcha, es decir, cuando el producto está en condiciones de iniciar su funcionamiento.

CUADRO No. 9

INVERSIONES	
CONCEPTO	USD
Muebles y enseres	6.320,00
Equipos de oficina	2.490,00
Desarrollo del software	9.500,00
Equipos de computación	9.550,00
Equipo para emisión de tarjetas	5.500,00
TOTAL DE INVERSIONES	33.360,00

Fuente: Proveedores EQ, Edimka, Manpower, Compuequip Dos.

Elaborado por: Gabriela Corrales

6.2.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el capital adicional, diferente de la inversión en activos fijos, con el que se debe contar para que empiece a operar el producto y también durante su funcionamiento normal.⁶⁷

El capital de trabajo, corresponde a los fondos que son necesarios para cubrir el valor del desfase entre los gastos (egresos) que se producen por la adquisición de insumos y pago de sueldos, así como el efectivo requerido para financiar las ventas a crédito por la tarjeta de crédito.

El capital de trabajo fue calculado de la siguiente manera:

1. Costo de tarjetas: El número de tarjetas que se producirían en tres meses por el costo unitario de producirlas.
2. Sueldos: El valor de los sueldos del personal por tres meses.
3. Financiamiento ventas a crédito: Debido a que la tarjeta otorga el beneficio de crédito, es necesario tener un capital adicional para financiar estos valores durante el primer año.

⁶⁷ [<http://www.comercioactivo.org/aspectosec-fin.htm>]

CUADRO No. 10

CAPITAL DE TRABAJO	
CONCEPTO	USD
COSTO DE LAS TARJETAS	14.125,00
SUELDOS	14.250,00
FINACIAMIENTO VENTAS	570.330,56
TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO	598.705,56

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Corrales

6.3 GASTOS E INGRESOS

6.3.1 Gastos

A continuación se detallan los gastos propios del proyecto.

6.3.1.1 Gastos de Emisión de las Tarjetas

Dentro de los rubros que comprenden los gastos del proyecto, se tiene los correspondientes a la emisión de las tarjetas de crédito.

Como se definió en el capítulo 3, el proyecto arrancaría con la emisión de 10.000 tarjetas, con un incremento de 2.000 al año.

El costo unitario de las tarjetas, se calcula en función de los suministros y especies para la emisión de éstas y las solicitudes correspondientes y la legalización de los contratos. El valor unitario total es de \$ 3,35 para el

primer año, y el incremento anual se considera en base a una inflación del 4%.

Los gastos que se detallan a continuación son proyectados para los cinco años de análisis.

CUADRO No. 11

COSTO DE VENTA					
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Suministros y especies	27.000,00	33.696,00	40.884,48	48.594,12	56.855,13
Solicitudes y contratos	6.500,00	1.352,00	1.406,08	1.462,32	1.520,82
TOTAL COSTO DE VENTA	33.500,00	35.048,00	42.290,56	50.056,45	58.375,94

Fuente: <http://www.plastikko.com/711a/index.html>. Imprenta Aguirre

Elaborado por: Gabriela Corrales

6.3.1.2 Sueldos y Beneficios Sociales

El personal requerido y el sueldo base es el siguiente:

CUADRO No. 12

PERSONAL REQUERIDO

CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS	SALARIO UNIFICADO
Jefe de Crédito	1	850.00
Técnico en cartera	1	650.00
Técnico en elementos físicos	2	550.00
Ejecutivos Call Center	2	450.00
Ejecutivo 1800 Credipaco	1	450.00
Impulsadoras (2 meses al año)	4	300.00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Corrales

A partir del segundo año, las operaciones se incrementarán en volumen, debido a que se ampliarán las actividades a todas las ciudades donde PA-CO mantiene sucursales, por lo que será necesario contratar alrededor de 6 personas adicionales.

En el siguiente cuadro, se muestra los gastos proyectados a cinco años, en los rubros de Sueldos y Beneficios Sociales. El detalle de este presupuesto, se encuentra en el *Anexo 8*.

CUADRO No. 13

SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES					
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
SALARIO ANUAL UNIFICADO	49,800.00	69,264.00	72,034.56	74,915.94	77,912.58
BENEFICIOS SOCIALES	17,006.52	22,930.19	23,752.35	24,607.41	25,496.66
TOTAL SUELDOS Y BENEFICIOS	66,806.52	92,194.19	95,786.91	99,523.35	103,409.24

Fuente: Departamento de Desarrollo Organizacional – PA-CO Comercial e Industrial

Elaborado por: Gabriela Corrales

6.3.1.3 Gastos Administrativos

El siguiente cuadro, es un resumen de los gastos administrativos en los que se incurrirá para desarrollar el producto, estos gastos están proyectados a 5 años.

CUADRO No. 14

GASTOS ADMINISTRATIVOS DEL PROYECTO					
CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
VIATICOS Y MOVILIZACION	4.482,00	7.619,04	7.923,80	8.989,91	10.128,64
CAPACITACION PERSONAL	4.980,00	6.926,40	7.203,46	7.491,59	7.791,26
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	4.368,17	6.075,44	6.318,45	6.571,19	6.834,04
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	2.950,00	3.068,00	3.190,72	3.318,35	3.451,08
AGASAJOS Y PASEOS	1.500,00	1.560,00	1.622,40	1.687,30	1.754,79
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	18.280,17	25.248,88	26.258,83	28.058,35	29.959,80

Fuente: PA-CO, Gonzalo Sánchez.

Elaborado por: Gabriela Corrales

6.3.1.4 Gastos Operacionales

A continuación se detallan los gastos operacionales del proyecto:

CUADRO No. 15

GASTOS OPERACIONALES DEL PROYECTO					
GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS DE PUBLICIDAD	43,153.60	47,037.42	48,918.92	50,875.68	52,910.70
SUMINISTROS					
OFF/IMPRESA/COPIAS/FORMULARIOS	2,790.00	2,901.60	3,017.66	3,138.37	3,263.91
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	4,000.00	4,160.00	4,326.40	4,499.46	4,679.43
JUDICIALES Y NOTARIALES	15,000.00	15,600.00	16,224.00	16,872.96	17,547.88
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	500.00	520.00	540.80	562.43	584.93
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	650.00	676.00	703.04	731.16	760.41
FLETES Y GASTOS DE ENVÍO	14,400.00	14,976.00	15,575.04	16,198.04	16,845.96
GASTOS DE EMISIÓN DE TARJETAS	33,500.00	35,048.00	42,290.56	50,056.45	58,375.94
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	113,993.60	120,919.02	131,596.42	142,934.55	154,969.17

Fuente: Radios, Gráficas Cobos, Notaria No. 21, Ab. Ma. Belén Vega, Almodul, Correos del Ecuador.

Elaborado por: Gabriela Corrales

6.3.2 Ingresos

El principal objetivo de la tarjeta de crédito Super Paco Card, es la fidelización de clientes y la preferencia de la misma sobre otras tarjetas debido a que tiene cero costo de emisión y de mantenimiento.

Debido a que la tarjeta no tiene costo alguno para los tarjeta habientes, los ingresos del proyecto vienen dados por la reducción de los gastos por las comisiones que cobran los emisores de otras tarjetas de crédito, a continuación se detallan los ingresos los cuales fueron calculados de la siguiente manera:

Del total de ventas presupuestadas se toma el 23% que es el porcentaje de uso de tarjetas de crédito, sobre esto se calcula el 8% de comisión que cobran otras tarjetas de crédito. Además, de este 23% se toma el 61% que es el porcentaje de aceptación de acuerdo a los resultados de la encuesta, es decir este valor de ventas es lo que se pretende vender usando la tarjeta de crédito de Super PACO. Se obtiene la diferencia entre estos dos valores y se calcula el 8%, que sería el nuevo valor de las comisiones, se resta este resultado del primer valor calculado de comisiones y se tiene el ahorro en comisiones que representa el ingreso del proyecto.

CUADRO No. 16

Ingresos de Super PACO Card

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Presupuesto de Ventas Pa-Co	48.780.945,83	52.195.612,04	57.415.173,24	64.304.994,03	73.307.693,20
Presupuesto de Ventas con Tarjetas (23%)	11.219.617,54	12.004.990,77	13.205.489,85	14.790.148,63	16.860.769,44
Comisiones (8%)	897.569,40	960.399,26	1.056.439,19	1.183.211,89	1.348.861,55
Presupuesto de Ventas con Tarjeta Super Pa-Co Card	6.843.966,70	7.323.044,37	8.055.348,81	9.021.990,66	10.285.069,36
Comisiones con el proyecto	350.052,07	374.555,71	412.011,28	461.452,64	526.056,01
Ahorro en comisiones de tarjetas de crédito	547.517,34	585.843,55	644.427,90	721.759,25	822.805,55

Fuente: www.bce.fin.ec; PA-CO Comercial e Industrial S.A.

Elaborado por: Gabriela Corrales

6.4 BALANCE PROYECTADO

A continuación se presenta el Balance proyectado de PA-CO Comercial e Industrial S.A. considerando los ingresos y gastos que generaría el proyecto SUPER PA-CO CARD. Este Balance es simplificado, el detalle se encuentra en el *Anexo 9*.

CUADRO No. 17

<u>PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.</u> <u>ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO</u> <u>EXPRESADO EN U.S. DOLARES</u>					
	31 DIC 12	31 DIC 13	31 DIC 14	31 DIC 15	31 DIC 16
	USD.	USD.	USD.	USD.	USD.
<u>INGRESOS</u>					
VENTAS NETAS Y OTROS INGRESOS OPERACIONALES	48,780,945.83	52,195,612.04	57,415,173.24	64,304,994.03	73,307,693.20
COSTO DE VENTAS	(31,026,042.55)	(32,887,605.11)	(35,683,051.54)	(39,251,356.69)	(43,569,005.93)
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	17,754,903.28	19,308,006.93	21,689,831.14	25,053,637.34	29,738,687.27
<u>GASTOS DE VENTAS</u>					
GASTOS DE VENTAS POR MAYOR	2,531,933.56	2,698,916.92	2,922,545.27	3,248,379.36	3,522,129.69
GASTOS DE VENTAS POR MENOR	6,352,812.12	6,871,107.24	7,801,307.01	9,090,251.37	10,811,545.26
TOTAL GASTOS DE VENTAS	8,884,745.67	9,570,024.16	10,723,852.28	12,338,630.73	14,333,674.96
UTILIDAD NETA EN VENTAS	8,870,157.60	9,737,982.77	10,965,978.86	12,715,006.61	15,405,012.31
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3,337,124.65	3,766,473.44	4,345,745.46	5,170,971.50	6,320,211.27
GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD	199,080.29	238,362.09	253,642.17	270,516.24	288,338.21
GASTOS GENERALES	3,690,156.13	4,309,634.12	5,089,772.21	6,171,048.22	7,726,844.18
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	7,226,361.06	8,314,469.65	9,689,159.83	11,612,535.97	14,335,393.66
UTILIDAD OPERACIONAL	1,643,796.54	1,423,513.12	1,276,819.03	1,102,470.64	1,069,618.65
<u>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</u>					
GASTOS FINANCIEROS	247,229.05	263,210.31	282,797.98	287,367.13	339,250.49
INGRESOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS	668,860.72	749,124.01	854,001.37	939,401.50	1,033,341.66
UTILIDAD ANTES DE TRABAJ. E IMPUESTOS	2,065,428.21	1,909,426.81	1,848,022.42	1,754,505.02	1,763,709.81
PARTICIPACION TRABAJADORES	309,814.23	286,414.02	277,203.36	263,175.75	264,556.47
IMPUESTO A LA RENTA	438,903.50	405,753.20	392,704.76	372,832.32	374,788.33
RESERVA LEGAL	131,671.05	121,725.96	117,811.43	111,849.69	112,436.50
UTILIDAD NETA	1,185,039.44	1,095,533.63	1,060,302.86	1,006,647.25	1,011,928.50

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Corrales

El siguiente cuadro muestra las variaciones absolutas y relativas existentes entre el Balance Presupuestado de la sección 6.1. y el Balance Proyectado mostrado en el Cuadro No. 17.

El *Anexo 10* muestra las variaciones absolutas y relativas de los balances a detalle, de este análisis se concluye que el proyecto es viable en términos de Utilidad a partir del primer año de implementación.

Debido al nuevo producto, los ingresos y gastos se incrementaron, sin embargo, la proporción de incremento de los ingresos fue mucho mayor que los gastos que implican implementar la tarjeta de crédito.

Dentro de los gastos, los mismos aumentaron debido a que es necesario contar con nuevo personal, adecuaciones y procesos, sin embargo, los gastos que la empresa desembolsa por concepto de Comisiones que cobran las demás tarjetas de crédito, disminuyeron lo que aumentó la Utilidad en Ventas.

Debido a que se necesita tener un capital adicional para financiar las ventas a crédito tal como se definió en el capítulo 6.2.2 de Capital de Trabajo, se genera un Gasto Financiero para financiar este capital por lo que este rubro se incrementó tomando en cuenta un interés del 8.5%.

CUADRO No. 18

PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
EXPRESADO EN U.S. DOLARES

	2.012		2.013		2.014		2.015		2.016	
	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS										
VENTAS NETAS Y OTROS INGRESOS OPERACIONALES	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
COSTO DE VENTAS	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
GASTOS DE VENTAS										
GASTOS DE VENTAS POR MAYOR	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
GASTOS DE VENTAS POR MENOR	(547,517.34)	-7.93%	(585,843.55)	-7.86%	(644,427.90)	-7.63%	(721,759.25)	-7.36%	(822,805.55)	-7.07%
TOTAL GASTOS DE VENTAS	(547,517.34)	-5.80%	(585,843.55)	-5.77%	(644,427.90)	-5.67%	(721,759.25)	-5.53%	(822,805.55)	-5.43%
UTILIDAD NETA EN VENTAS	547,517.34	6.58%	585,843.55	6.40%	602,137.34	5.81%	721,759.25	6.02%	822,805.55	5.64%
GASTOS OPERACIONALES										
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD	199,080.29	#;DIV/0!	238,362.09	#;DIV/0!	253,642.17	#;DIV/0!	270,516.24	#;DIV/0!	288,338.21	#;DIV/0!
GASTOS GENERALES	10,896.67	0.30%	10,896.67	0.25%	10,896.67	0.21%	850.00	0.01%	850.00	0.01%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	209,976.95	2.99%	249,258.75	3.09%	264,538.84	2.81%	271,366.24	2.39%	289,188.21	2.06%
UTILIDAD OPERACIONAL	337,540.38	25.84%	336,584.80	30.97%	337,598.51	35.94%	450,393.01	69.07%	533,617.33	99.56%
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES										
GASTOS FINANCIEROS	48,478.10	24.39%	51,871.56	24.54%	57,058.72	25.28%	63,905.77	28.60%	72,852.57	27.35%
INGRESOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
UTILIDAD ANTES DE TRABAJ. E IMPUESTOS	289,062.29	16.27%	284,713.23	17.52%	280,539.79	17.90%	386,487.24	28.25%	460,764.76	35.36%
PARTICIPACION TRABAJADORES	43,359.34	16.27%	42,706.98	17.52%	42,080.97	17.90%	57,973.09	28.25%	69,114.71	35.36%
IMPUESTO A LA RENTA	61,425.74	16.27%	60,501.56	17.52%	59,614.70	17.90%	82,128.54	28.25%	97,912.51	35.36%
RESERVA LEGAL	18,427.72	16.27%	18,150.47	17.52%	17,884.41	17.90%	24,638.56	28.25%	29,373.75	35.36%
UTILIDAD NETA	165,849.49	16.27%	163,354.22	17.52%	160,959.70	17.90%	221,747.06	28.25%	264,363.78	35.36%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

6.5 FLUJO DE FONDOS

El Flujo de Fondos son los fondos de efectivo que se liberan a través de la vida del proyecto, los datos se obtuvieron de la diferencia existente entre los ingresos y gastos del proyecto, puesto que únicamente se desea evaluar los resultados si se implementa el proyecto. *Ver Cuadro No. 19.*

CUADRO No. 19

FLUJO DE FONDOS						
CONCEPTO	AÑO CERO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
INGRESOS TOTALES	-	558,414.00	596,740.22	655,324.57	722,609.25	1,420,861.11
INGRESOS POR AHORRO DE COMISIONES		547,517.34	585,843.55	644,427.90	721,759.25	822,805.55
DEPRECIACIONES		10,896.67	10,896.67	10,896.67	850.00	850.00
VALOR RECUPERACIÓN DE ACTIVOS FIJOS						4,250.00
RECUPERACIÓN DEL KT INICIAL						592,955.56
EGRESOS TOTALES	(592,955.56)	(352,343.46)	(393,442.20)	(412,396.56)	(474,523.64)	(528,218.01)
INVERSIONES	(592,955.56)					
GASTOS ADMINISTRATIVOS		(85,086.69)	(117,443.06)	(122,045.75)	(127,581.69)	(133,369.05)
GASTOS OPERATIVOS DEL PROYECTO		(113,993.60)	(120,919.02)	(131,596.42)	(142,934.55)	(154,969.17)
EFFECTO IMPOSITIVO		(104,785.08)	(103,208.55)	(101,695.67)	(140,101.63)	(167,027.23)
GASTO FINANCIAMIENTO VENTAS A CRED.		(48,478.10)	(51,871.56)	(57,058.72)	(63,905.77)	(72,852.57)
FLUJO DE FONDOS NETO	(592,955.56)	206,070.54	203,298.02	242,928.01	248,085.62	892,643.10

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Corrales

6.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

Para evaluar financieramente al proyecto es necesario calcular el VAN y TIR.

6.6.1 Valor Actual Neto

Se define operacionalmente como el resultado de la diferencia entre los ingresos actualizados y los costos actualizados a la tasa mínima de descuento menos la inversión inicial.

La fórmula es la siguiente:

$$VAN = \frac{Y_t - E_t}{(1 + i)^t} - I_o$$

$$VAN = \frac{BN_t}{(1 + i)^t} - I_o$$

Dónde:

Y_t = Ingresos actualizados

E_t = Egresos actualizados

i = Tasa de descuento o interés

BN_t = Beneficios Netos (Flujo Neto)

I_o = Inversión inicial

Conforme se aprecie en la fórmula y en los actualización del flujo de caja, el VAN, es el resultado de la suma de los valores del año 1 hasta el año 5 del flujo descontado, y restando el valor de la inversión inicial.

En la fórmula el término BN_t representa el flujo neto de caja, cuyo valor representa la suma de los valores actualizados del año 1 al 5. A esta suma debe restarse la inversión inicial y se obtendrá el VAN.

Este indicador plantea que el proyecto debe aceptarse si su VAN es igual o superior a cero, donde el VAN es la diferencia entre todos los ingresos y egresos expresados en moneda actual.

Escenarios del VAN:

- Si el VAN es ≥ 0 , quiere decir que el proyecto entrega la renta que el inversionista exige a la inversión, es decir, la tasa de oportunidad o descuento.
- Si el VAN es > 0 , quiere decir que el proyecto entrega esa cantidad remanente o adicional por sobre lo exigido en la tasa de oportunidad.
- Si el VAN es < 0 , quiere decir que la cantidad negativa es lo que falta para que el proyecto rente lo exigido por el inversionista a la tasa fijada.

Para calcular el VAN es necesario determinar la tasa de descuento. Que es la rentabilidad que el inversionista exige a la inversión por renunciar a un uso alternativo de esos recursos, en proyectos con niveles de riesgo similares, lo que se denominará costo de capital.⁶⁸

La tasa de descuento (descuento racional o tasa mínima aceptable) apropiada para el flujo de efectivo de este proyecto es del 7.6%, valor que está compuesto por:

CUADRO No. 20

Inflación	4,00%
Riesgo País	3,60%
TASA DE DESCUENTO	7,60%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

⁶⁸ R., CANELOS. *Formulación y evaluación de un plan de negocios*. UIDE. p. 149.

El Valor Actual Neto para el Proyecto corresponde a **USD \$ \$ 773,127.48**, valor que es positivo, mayor a 0.

CUADRO No. 21

CALCULO VAN

AÑOS	FLUJO DE FONDOS NETO
0	(592,955.56)
1	206,070.54
2	203,298.02
3	242,928.01
4	248,085.62
5	892,643.10

TASA DE DESCUENTO 7.60%

VAN \$ 773,127.48

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

6.6.2 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto es igual a cero. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Las estimaciones realizadas con la función TIR en Microsoft Excel obtuvieron una tasa interna de retorno del proyecto del **38,18%**, la cual se considera satisfactoria, ya que indica que los flujos a generarse para el proyecto permitirán recuperar la inversión realizada, superando así a la tasa de descuento calculada en 7,60%.

CUADRO No. 22

CALCULO TIR

AÑOS	FLUJO DE FONDOS NETO
0	(592,955.56)
1	206,070.54
2	203,298.02
3	242,928.01
4	248,085.62
5	892,643.10

TASA DE DESCUENTO 7.60%

TIR 38.18%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Gabriela Corrales

6.6.3 Costo Beneficio

Este análisis busca determinar cuánto dinero se produce por la inversión montada para Super Pa-Co Card. En teoría maneja cuanto se gana por cada dólar invertido, para lo cual utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{COSTO BENEFICIO} = \frac{\text{INVERSIÓN TOTAL} + \text{VALOR ACTUAL NETO}}{\text{INVERSIÓN TOTAL}}$$

$$C/B = \frac{592.955,56 + 773.127,48}{592.955,56} = 2,30$$

Esto quiere decir que los beneficios son superiores a los costos en 2.30 veces.

La gestión del ingreso con tarjeta de crédito le representa a la compañía 1.30 centavos de beneficio por cada dólar que se haya invertido en el plan.

El proyecto es aceptado ya que el $RCB > 1$.

6.6.4 Periodo de Recuperación de la Inversión

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

CUADRO No. 23

RECUPERACION DE LA INVERSIÓN			
AÑOS	FLUJOS DE FONDOS	FLUJO ACUMULADO	RECUPERACION DE LA INVERSION
0	(592,955.56)	(592,955.56)	(592,955.56)
1	206,070.54	(6,735.38)	(599,690.94)
2	203,298.02	210,033.39	(389,657.54)
3	242,928.01	452,961.40	63,303.86
4	248,085.62	701,047.02	764,350.88
5	892,643.10	1,593,690.11	2,358,040.99

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Corrales

Del análisis realizado, la inversión se recupera en el tercer año.

6.6.5 Análisis de Sensibilidad

Para proyecto se definió una aceptación del 61% de los clientes de PA-CO, al realizar un análisis de sensibilidad para que el VAN sea cero (0) aplicando la función de Análisis Y Si en Excel se pudo determinar que la aceptación puede ser mínimo de 23%.

Con este porcentaje, a continuación se presenta la nueva tabla de ingresos para el proyecto:

CUADRO No. 24

CONCEPTO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Presupuesto de Ventas Pa-Co	48.780.945,83	52.195.612,04	57.415.173,24	64.304.994,03	73.307.693,20
Presupuesto de Ventas con Tarjetas (23%)	11.219.617,54	12.004.990,77	13.205.489,85	14.790.148,63	16.860.769,44
Comisiones (8%)	897.569,40	960.399,26	1.056.439,19	1.183.211,89	1.348.861,55
Presupuesto de Ventas con Tarjeta Super Pa-Co Card	2.952.478,58	3.159.152,08	3.475.067,29	3.892.075,36	4.436.965,91
Comisiones con el proyecto	661.371,12	707.667,10	778.433,80	871.845,86	993.904,28
Ahorro en comisiones de tarjetas de crédito	236.198,29	252.732,17	278.005,38	311.366,03	354.957,27

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Corrales

Con estos datos, el valor del VAN es igual a 0 y la TIR es igual a la tasa de descuento 7,6%

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- Los resultados de evaluación financiera como el Valor Actual Neto positivo, la tasa interna de retorno superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento, el costo beneficio mayor a uno, y el periodo de recuperación de la inversión a corto plazo respaldan con seguridad la implementación del sistema Super Pa-Co Card e indican que el proyecto como tal será una operación rentable y ayudará a incrementar el listado de clientes así como lograr la preferencia de los consumidores.
- El mercado de consumo emplea tarjetas de crédito por seguridad y por facilidad de pago. Además porque recibe beneficios, descuentos o participa en sorteos al ser un tarjetahabiente.
- Existe una tendencia comercial de integración hacia delante, donde las cadenas comerciales de venta de productos buscan a través del merchandising entablar relaciones sólidas e inquebrantables con los clientes, dándoles para ello una gama de opciones y beneficios que buscan en transformarlos en clientes fieles.

- El transformar al cliente en un tarjetahabiente lo hace parte de la gama de beneficios que Pa-Co a través de los productos de sus líneas de comercialización y, además se establece una relación muy estrecha entre la marca y el cliente, ya que a través de la tarjeta PACO estará presente y acompañara al tarjetahabiente a cualquier lugar donde encuentre una sucursal de la compañía.
- Existe un crecimiento sostenido de tarjetahabientes a nivel general, es una tendencia o status personal donde a más de ser un mecanismo de crédito y descuento representa un mejor nivel de vida.
- El cliente a través de la tarjeta puede acceder a la red de almacenes Super Pa-Co a nivel de todas las sucursales en diferentes provincias, para adquirir lo que necesite sin necesidad de tener un presupuesto efectivo para ello.
- El crecimiento demográfico de la población ecuatoriana asciende al 1.95% anual, acorde a las estadísticas publicadas por el INEC como resultado del Censo Población del año 2010, se observa que la población infantil, niñez y adolescencia representan un porcentaje muy alto del total de la población, este segmento mayoritario justifica el lanzamiento de la tarjeta ya que cada vez más padres de familia y estudiantes demanda de artículos de aprendizaje académico y por ende tienen la necesidad expuesta de recibir una atención más ágil, mayores prestaciones, beneficios e incentivos.
- El ciclo de vida de Super Pa-Co que se clasifica en plena madurez, le permite darse el lujo de ofertar a su prestigioso mercado de consumo un producto que

busca facilitar la experiencia de comprar en sus almacenes y de palpar los grandes beneficios que a través de la tarjeta el cliente puede beneficiarse.

- El beneficio del descuento al presentar la tarjeta promueve grandemente la incorporación de nuevos clientes al sistema, por tener la opción de acceder a una inmensa gama de artículos y suministros de calidad importada a precios altamente diferenciados.
- Los clientes apoyan la creación de la tarjeta y se mantienen a la expectativa de aprovechar sus beneficios en temporada de entrada clases, para la compra de artículos de la línea multitrónica o para pedidos a nivel corporativo.
- La acumulación de puntos en el historial de la tarjeta del cliente genera mayores beneficios, haciendo que sea un producto atractivo para el mercado lo que permite incrementar el número de nuevos clientes, los cuales preferirán realizar sus compras en PA-CO, puesto que sus competidores directos no ofrecen beneficio alguno en cuanto a promociones y crédito.

7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda iniciar un proceso de capacitación a todo el personal de PA-CO, con el fin de involucrarlo en el desarrollo y puesta en marcha del proyecto y se familiaricen con el nuevo producto.
- Se debe desarrollar nuevos Manuales, tales como el Manual de Organización, de Procedimientos y de Funciones, los que deben contemplar la nueva filosofía

empresarial, las políticas y reglamentos modificados, así como la actualización de los procesos, procedimientos e instructivos de trabajo, los mismos que deberían ser continuamente revisados por las gerencias y jefaturas encargadas.

- Se debe revisar los parámetros mediante los cuales se elaboran las tarjetas, así como los correspondientes suministros a fin de que se ofrezca un producto de calidad. De igual forma los procedimientos deben someterse a revisiones constantes a fin de agilizarlos y ofrecen un mejor servicio a los clientes tanto internos como externos.
- La promoción del producto debe realizarse continuamente a fin de atraer clientes, esta promoción debería realizarse en cada uno de los locales, para lo cual es necesario contar con impulsadoras, especialmente en los meses de más afluencia de clientes, esto es temporada escolar.
- Se recomienda capacitación constante al personal que trabaje en la División de Tarjetas de Crédito acerca de los cambios en procesos, mejoramiento continuo y demás temas durante el tiempo que se establezca el proyecto.
- Adicionalmente, es fundamental que las personas que laboran en los almacenes reciban la suficiente información del nuevo producto que ofrecerá PA-CO, puesto que son el enlace directo con la clientela y son quienes mejor pueden promover e informar acerca de la tarjeta y sus beneficios.

BIBLIOGRAFÍA

1. AMERICAN EXPRESS. [www.americanexpress.com/mexico/about/historia.html]
2. ARELLANO R. *Marketing Enfoque América Latina*. McGraw Hill. 2da. Edición.
3. BACA G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. Colección McGraw Hill.
4. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. [www.bce.fin.ec]
5. CAPIG. [www.capig.org.ec]
6. CEDATOS GALLUP. [www.cedatos.com.ec]
7. CODNUSEF. [www.condusef.gob.mx]
8. DINERS CLUB. [www.dinersclub.com.pe]
9. ENCICLOPEDIA EN LÍNEA. [www.wikipedia.com]
10. INFOMIPYME. [www.infomipyme.com]
11. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. [www.inec.gov.ec]
12. KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
13. KOTLER, P. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Ed. Prentice Hall.
14. MENESES, E. (2001). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Ecuador.
15. MONOGRAFÍAS. [www.monografias.com]
16. OPTAR. [www.optar.com.ec]
17. ORTEGA, J. (1995). *La tarjeta de Crédito*. Ecuador.
18. PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A. *Manual de Procedimientos*.
19. PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A. Perfil Corporativo.
20. RENDER y HEIZER, J. (1996). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
21. RINCÓN DEL VAGO. [www.rincondelvago.com]

22. SAPAG, Nassir y Reinaldo. (2000). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. México: McGraw Hill.
23. SUPER PA-CO. [<http://www.superpaco.com/nuevo/php/empresa.php>]
24. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS.
[www.superban.gov.ec/downloads/normativa/nueva_codificacion/titulo_XVIII/capitulo_II.pdf -]
25. VISA BANCO PICHINCHA. *Manual de producto*.
26. VISA. [www.visalatam.com]
27. WAYNE, M. y NOE, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Prentice-Hall.

ANEXOS

ANEXO 1

PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
NUMERO DE TRANSACCIONES
AÑO 2010

TIPO DE TRANSACCIONES	CIUDAD	MES												TOTAL TRANSACCIONES
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
American Express	Ambato	22	11	22	22	23	20	29	74	72	36	32	32	394
American Express	Guayaquil	272	246	492	839	566	501	480	455	434	425	471	527	5.709
American Express	Manta	11	11	51	67	39	14	27	36	26	27	27	54	387
American Express	Quito	421	356	504	425	467	387	383	860	1.381	571	566	566	6.886
American Express	Santo Domingo	12	8	23	48	29	29	26	25	22	33	16	32	302
Total American Express		738	631	1.093	1.400	1.124	951	944	1.450	1.935	1.091	1.112	1.210	13.680
Cheque	Ambato	90	64	58	67	97	58	75	120	116	71	75	104	994
Cheque	Guayaquil	237	152	293	480	279	252	240	271	286	302	288	236	3.315
Cheque	Manta	51	30	82	98	39	68	49	123	70	39	40	37	725
Cheque	Quito	1.145	847	966	988	941	847	900	1.717	1.844	1.060	978	1.060	13.292
Cheque	Santo Domingo	15	7	30	36	18	20	14	16	15	16	21	21	230
Total Cheque		1.538	1.100	1.430	1.669	1.372	1.245	1.278	2.246	2.330	1.488	1.402	1.458	18.556
Crédito Sí	Guayaquil	28	25	70	149	60	84	97	71	64	72	81	65	866
Crédito Sí	Quito	13	13	20	26	6	15	18	39	142	40	27	22	379
Total Crédito Sí		41	37	90	175	65	99	114	110	207	112	107	88	1.245
Cuota Fácil	Ambato	58	53	50	40	39	40	37	106	274	48	33	26	803
Cuota Fácil	Guayaquil	96	78	182	427	246	231	181	148	165	152	128	147	2.181
Cuota Fácil	Manta	47	21	89	424	170	78	72	47	47	42	47	43	1.126
Cuota Fácil	Quito	513	413	499	499	435	361	323	972	3.263	756	461	386	8.883
Cuota Fácil	Santo Domingo	-	-	-	12	12	16	15	25	23	19	22	26	169
Total Cuota Fácil		714	565	820	1.402	902	726	629	1.298	3.772	1.016	691	628	13.162
Diners Club	Ambato	152	131	166	147	154	121	170	473	600	224	183	194	2.714
Diners Club	Guayaquil	750	483	1.074	1.892	1.292	1.186	1.089	1.170	1.120	1.162	1.120	1.250	13.588
Diners Club	Manta	75	58	196	326	113	135	97	363	155	78	81	84	1.761
Diners Club	Quito	3.340	2.588	3.146	2.923	2.843	2.476	2.431	5.310	8.120	3.794	3.475	3.738	44.184
Diners Club	Santo Domingo	77	39	91	238	74	77	61	96	103	93	86	127	1.161
Total Diners Club		4.394	3.299	4.673	5.526	4.475	3.996	3.848	7.411	10.098	5.352	4.946	5.393	63.409
Efectivo	Ambato	13.615	11.313	14.983	13.195	13.365	11.519	10.764	13.808	29.167	15.703	13.309	15.725	176.466
Efectivo	Guayaquil	15.591	12.599	17.466	33.171	30.387	26.707	25.865	26.021	25.931	25.883	27.337	34.587	301.545
Efectivo	Manta	7.231	4.935	7.094	15.359	11.401	8.529	9.125	8.594	9.070	8.200	7.656	7.640	104.834
Efectivo	Quito	74.078	61.041	72.439	69.343	73.936	63.254	55.282	67.554	133.111	91.831	81.793	91.989	935.649
Efectivo	Santo Domingo	4.383	3.202	4.375	9.762	6.401	5.614	5.387	5.948	5.838	5.903	6.409	8.736	71.958
Total Efectivo		114.898	93.089	116.356	140.829	135.490	115.625	106.422	121.924	203.117	147.520	136.505	158.677	1.590.452
MasterCard	Ambato	104	86	91	92	90	68	81	280	336	99	118	111	1.556
MasterCard	Guayaquil	536	417	694	1.362	895	872	773	736	819	757	838	1.019	9.717
MasterCard	Manta	63	43	118	245	74	69	92	132	90	68	65	79	1.138
MasterCard	Quito	1.438	1.149	1.347	1.249	1.250	1.169	1.064	2.068	3.697	1.687	1.524	1.482	19.124
MasterCard	Santo Domingo	43	28	68	160	57	53	57	60	50	41	68	92	776
Total MasterCard		2.183	1.724	2.318	3.108	2.365	2.230	2.067	3.276	4.992	2.653	2.613	2.783	32.311
Pacobonos		-	-	1	72	68	28	13	132	477	131	27	23	972
Total Pacobonos		-	-	1	72	68	28	13	132	477	131	27	23	972
Visa	Ambato	72	58	113	86	89	64	98	275	377	124	79	99	1.536
Visa	Guayaquil	750	490	941	1.813	1.253	1.197	1.060	1.096	1.104	1.104	1.076	1.311	13.195
Visa	Manta	78	47	153	132	97	116	116	132	98	81	89	78	1.377
Visa	Quito	1.605	1.252	1.573	1.521	1.432	1.320	1.295	2.302	4.423	2.137	1.780	1.776	22.415
Visa	Santo Domingo	51	42	92	212	95	64	75	74	86	88	77	103	1.058
Total Visa		2.557	1.889	2.872	3.911	3.000	2.742	2.643	3.879	6.088	3.532	3.101	3.367	39.581
TOTAL DE TRANSACCIONES		127.062	102.335	129.653	158.091	148.862	127.642	117.957	141.725	233.016	162.895	150.503	173.625	1.773.368



ENCUESTA

Buenos días/tardes, por favor responda de forma ágil y sincera a las siguientes preguntas. Toda la información suministrada será confidencial y es de suma utilidad para fines investigativos. Agradecemos de antemano por su participación.

1. **Edad:** _____
2. **Sexo:** _____
3. **Ocupación:** _____
4. **Cuántas veces durante el año visitó las sucursales de PACO para realizar sus compras?**
 - 0 veces _____
 - 1 vez _____
 - 2 veces _____
 - 3 veces _____
 - + 3 veces _____
5. **En el caso de haberlo hecho cual es su forma de pago preferida?**
 - Tarjeta de crédito _____
 - Efectivo _____
 - Cheque _____
 - Pacobonos _____
6. **Se afiliaría a una tarjeta de crédito Super Pa-Co, para poder diferir sus consumos hasta 3 meses, al mismo**
 - Totalmente seguro que si _____
 - No muy convencido _____
 - Totalmente indiferente. _____
7. **Considera necesario y oportuno que PA-CO lance al mercado una tarjeta de crédito y descuento para facilitarle el pago del consumo e incentivarlo a través de promociones?**
 - Si es necesario _____
 - No es necesario _____
8. **Porqué piensa usted que sería más conveniente pagar a través de la tarjeta de Super Pa-Co antes que la tarjeta de crédito común?**
 - Por promociones _____
 - Por descuentos _____
 - Por ahorro de afiliación de las otras tarjetas _____
 - Confiabilidad de la Institución _____
 - Por todas las anteriores _____
 - Ninguna de las anteriores _____
9. **De lanzarse la tarjeta Super Pa-Co Card al mercado usted la solicitaría?**
 - Seguro que Si _____
 - No la necesito _____
10. **Qué uso principal le daría a la tarjeta Super Pa-Co Card?.**
 - Para pagar en efectivo pero con descuento _____
 - Para crédito corriente _____
 - Para crédito diferido a 3 meses _____
 - Solo para descuentos _____
 - Solo para promociones y canjeo de puntos _____
 - Para todo lo anterior _____

**CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE
BANCOS Y SEGUROS Y DE LA JUNTA BANCARIA.**

**LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY
GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO**

TITULO I.- DE LA CONSTITUCIÓN

**CAPÍTULO V.- CONSTITUCION, FUNCIONAMIENTO Y LAS OPERACIONES
DE LAS COMPAÑÍAS EMISORAS O ADMINISTRADORAS DE TARJETAS DE
CREDITO Y LOS DEPARTAMENTOS DE TARJETAS DE CREDITO DE LAS
INSTITUCIONES FINANCIERAS**

ARTÍCULO 1

DEFINICIONES

Son "tarjetas de crédito de circulación restringida" las que se emiten para ser utilizadas, exclusivamente, por los clientes de un determinado establecimiento comercial. En caso de violarse este precepto, la persona natural o jurídica infractora será objeto de las sanciones previstas en el artículo 121 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

ARTÍCULO 2.- El emisor o administrador de tarjetas de crédito únicamente podrá ofrecer a sus tarjetahabientes para el pago de sus consumos, el uso de líneas de crédito rotativo o la modalidad de crédito diferido.

ARTÍCULO 4.- Son emisoras de tarjetas de crédito las sociedades autorizadas que realizan, por propia emisión o por concesión de marca, las siguientes actividades:

- 1 Emitir y promover la tarjeta;
- 2 Calificar y aprobar las solicitudes de los tarjetahabientes y de afiliación de establecimientos;
- 3 Conceder líneas de crédito, ya por utilización de la tarjeta de crédito en establecimientos comerciales o por entrega de dinero en efectivo;
- 4 Efectuar cobros a los tarjetahabientes y pagos a los establecimientos;
- 5 Recibir fondos de sus tarjetahabientes con la finalidad de efectuar cargos a sus futuros consumos; y,
- 6 Otras actividades estrictamente relacionadas con el objeto de las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito, las que deberán ser reportadas a la Superintendencia de Bancos y Seguros, quien informará a la Junta Bancaria.

Los emisores de las tarjetas de crédito podrán operar por sí mismos dichas tarjetas o contratar su administración y operación total o parcial con una entidad autorizada por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

SECCION II.- CONSTITUCION, INICIO DE OPERACIONES, CAPITAL, APERTURA Y CIERRE DE OFICINAS DE UNA COMPAÑIA EMISORA O ADMINISTRADORA DE TARJETAS DE CREDITO

ARTICULO 8.- Con el propósito de que los usuarios de los servicios de tarjetas de crédito puedan conocer y comparar los costos y condiciones del servicio, las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito, previa la obtención de su certificado de autorización; y, las instituciones financieras que deseen realizar esta actividad, antes de ofrecer tal servicio, presentarán a la Superintendencia de Bancos y Seguros, la información detallada a continuación, debidamente ajustada a las exigencias previstas en este capítulo:

- 1** Proyecto de convenio con los tarjetahabientes;
- 2** Proyecto de contrato a celebrarse con los establecimientos comerciales afiliados;
- 3** Formatos de las tarjetas de crédito, de pago o de afinidad;
- 4** Formatos de notas de cargo para la adquisición de bienes o servicios, a ser utilizados por los establecimientos comerciales afiliados; y,
- 5** Formatos de estados de cuenta.

Esta información deberá remitirse a la Superintendencia de Bancos y Seguros siempre que se produzcan modificaciones a los formatos que se han venido utilizando.

Sin perjuicio de lo dispuesto, la Superintendencia de Bancos y Seguros podrá, en ejercicio de sus atribuciones legales, disponer la modificación del texto de los contratos y formatos puestos en su conocimiento, cuando no se ajusten al régimen normativo vigente.

ARTICULO 9.- El capital pagado mínimo requerido para la constitución de una compañía emisora o administradora de tarjetas de crédito es de US\$ 1.314.470 artículo sustituido por resolución No JB-2002-452 de 14 de mayo del 2002)

La Junta Bancaria podrá exigir un capital pagado superior, cuando a su juicio existan circunstancias específicas para ello.

Las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito mantendrán un patrimonio técnico constituido mínimo de US\$ 3.943.410.

SECCION III.- DE LOS CONTRATOS Y FORMATOS

ARTÍCULO 13.- Las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito y las instituciones financieras, para la emisión de tarjetas de crédito, pago o de afinidad, de circulación general o restringida y para la concesión de la línea de crédito, recepatrán la solicitud pertinente de parte del cliente y, en forma previa a la celebración del contrato, practicarán las investigaciones del caso, con el fin de establecer la solvencia del solicitante y la idoneidad de las garantías, en caso de que existan.

El contrato a celebrarse entre las instituciones autorizadas para la emisión o administración de tarjetas de crédito, de pago o de afinidad y los tarjetahabientes, contendrá al menos:

1. Derechos del tarjetahabiente en cuanto a realización de consumos;
2. Declaración de intransferibilidad de la tarjeta de crédito, de pago o afinidad;
3. Determinación de la propiedad de la tarjeta;
4. Definición y explicación de todos los costos, gastos, honorarios, cargos y otras retribuciones inherentes al servicio, puntualizando la metodología de cálculo individual y la base sobre la que se calculan. Los intereses se calcularán sobre el saldo promedio mensual de utilización de la línea de crédito.

Las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito deberán fijar un período de gracia, entendiéndose como tal el plazo durante el cual la cancelación total de los consumos realizados no causan costos financieros al tarjetahabiente.

Cuando el pago realizado corresponda al "mínimo a pagar" o se realice un pago parcial que exceda el "mínimo a pagar", se cobrará el interés normal únicamente sobre los valores pendientes de cancelación.

Si vencido el periodo de gracia el tarjetahabiente no ha cubierto los valores pendientes de cancelación, la compañía emisora o administradora de tarjetas de crédito tendrá derecho a cobrar intereses normales desde la fecha del consumo efectuado por el tarjetahabiente hasta el vencimiento del periodo de gracia, e intereses de mora a partir del vencimiento del periodo de gracia;

5. Plazo de vigencia del contrato y condiciones para su renovación y terminación anticipada;
6. Establecer la fecha máxima de pago o de corte para cancelar la alícuota del crédito rotativo, del crédito diferido y/o el monto de los consumos efectuados en un período determinado. En caso de permitirse pagos parciales, como en el caso de la alícuota de crédito rotativo, determinar la metodología de cálculo del mínimo a pagar;
7. Emisión del estado de cuenta y periodicidad;
8. Plazo dentro del cual el tarjetahabiente debe manifestar la inconformidad con los saldos contenidos en el estado de cuenta, no menor de 15 días;
9. Condiciones relacionadas con la pérdida, sustracción o deterioro de la tarjeta. De darse uno cualesquiera de estos casos, el tarjetahabiente, debidamente identificado por nombres completos, número de cédula de identidad o ciudadanía y número de tarjeta, deberá notificar del particular al emisor no siendo responsable el primero, a partir de ese momento, de los consumos que se hagan con cargo a la tarjeta reportada como perdida o robada. La notificación podrá hacerse por escrito o por teléfono, en cuyo caso el mensaje magnetofónico constituirá medio de prueba, de acuerdo con lo previsto en el artículo 125 del Código de Procedimiento Civil. La notificación efectuada por teléfono, deberá ratificarse por escrito dentro del término de 48 horas;
10. Procedimiento a seguirse para la reclamación por errores de facturación;
11. Definición del cupo o línea de crédito asignado al tarjetahabiente, con indicación de la frecuencia y mecanismo de su reajuste; y,

- 12.** Determinación de constitución de la garantía, si la hubiere. La garantía tendrá una vigencia máxima de dos años, luego de lo cual será necesario que el garante la ratifique o, en caso de que le niegue, que el tarjetahabiente constituya nuevas garantías. En caso alguno se considerará renovada tácitamente la garantía constituida inicialmente.

El garante de un tarjetahabiente podrá, en cualquier tiempo, retirar la garantía concedida y no será responsable por los consumos que efectúe el tarjetahabiente, a partir de la fecha de notificación del particular al emisor o administrador de tarjetas de crédito.

ARTÍCULO 18.- El estado de cuenta que la institución autorizada debe entregar al tarjetahabiente, contendrá obligatoriamente al menos la siguiente información:

1. Identificación de la entidad emisora o administradora;
2. Identificación del tarjetahabiente, con especificación de cédula de ciudadanía, registro único de contribuyentes o pasaporte;
3. Número de la tarjeta;
4. Fecha de emisión o corte del estado de cuenta;
5. Fecha máxima de cancelación de los consumos;
6. Detalle pormenorizado de los consumos en moneda nacional y moneda extranjera especificando su fecha de realización, número de la nota de cargo, nombre del establecimiento afiliado e importe, tipo de cambio, de ser el caso;
7. Importe de los avances en efectivo realizados;
8. Conciliación de saldos, saldo promedio mensual de utilización de la línea de crédito; y, definición del monto a ser cancelado;
9. Definición de los cupos para crédito rotativo, crédito diferido y otros, con indicación del monto utilizado y el diferido pendiente de utilización;
10. Especificación de cualquier honorario o cargo que se efectúe al tarjetahabiente, definiendo la frecuencia de su cobro; y,
11. Determinación de los recargos por mora, con indicación de la base de cálculo y la tasa nominal y efectiva anual que se aplica.

SECCION V.- OBLIGACIONES

ARTÍCULO 29.- Las compañías emisoras o administradoras de tarjetas de crédito, deberán:

1. Exhibir y conservar en un lugar público y visible el certificado de autorización concedido por la Superintendencia de Bancos y Seguros;

2. Llevar la contabilidad de su negocio de acuerdo con las normas contables dictadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
3. Conservar todos los comprobantes de las partidas definitivas de sus libros y operaciones, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 80 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y con las normas dictadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
4. Llevar los libros sociales, de conformidad con las leyes y normas dictadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
5. Imprimir su estatuto, remitirlo a la Superintendencia de Bancos y Seguros y distribuirlo entre sus accionistas y tenerlo a disposición del público;
6. Cumplir con las normas generales de solvencia y prudencia financiera que les fueren aplicables, de conformidad con las instrucciones que imparta la Superintendencia de Bancos y Seguros;
7. Cumplir estrictamente con las normas jurídicas e instrucciones que sobre actividades ilícitas se hallen vigentes y con las que se expidan, especialmente con lo referente a los controles que se deben implementar para evitar el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas;
8. Presentar a la Superintendencia de Bancos y Seguros, cuando lo requiera, los manuales de control interno;
9. Contratar los servicios de auditoria externa de conformidad con las normas establecidas por la Ley y por la Superintendencia de Bancos y Seguros;
10. Cumplir con las disposiciones previstas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;
11. Establecer un servicio telefónico de funcionamiento permanente, el cual permita al usuario realizar consultas o reclamos y notificar la pérdida, sustracción o hurto de las tarjetas de crédito;
12. Entregar a los establecimientos y a los tarjetahabientes una copia del contrato que suscriban con la emisora o administradora de tarjetas de crédito y notificar el mecanismo por el cual los contratos entran en vigencia; y,
13. Notificar por escrito al establecimiento y/o al tarjetahabiente, con copia a la Superintendencia de Bancos y Seguros, las modificaciones a los respectivos contratos, con al menos 30 días de anticipación, inclusive cualquier modificación en la metodología de cálculo de cada una de las tasas o retribuciones que perciba por el servicio que presta e indicar que la aceptación o uso de la tarjeta después del plazo indicado, implica aceptación tácita de las modificaciones.



FORMULARIO DE SOLICITUD DE SUPER PA-CO CARD

DATOS PERSONALES

Nombre:	Primer Apellido:	Segundo Apellido:	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Sexo:	Estado Civil:	Cargas Familiares:	
<input type="text" value="Masculino"/>	<input type="text" value="Casado"/>	<input type="text"/>	
Lugar de Nacimiento:	Fecha de Nacimiento:		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Profesión:	Número de Cédula:	E-Mail:	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Nombre del Cónyuge:	Número de Cédula del Cónyuge:		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Vivo en Casa:	Tiempo:	Renta:	Ciudad:
<input type="text" value="Propia"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dirección Domiciliaria:	Teléfono: 1	Teléfono: 2	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

ACTIVIDAD Y FUENTES DE INGRESO

Empresa:	Cargo:	Salario:	Antigüedad:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dirección de la Empresa:	Teléfono de la Empresa: 1*	Teléfono de la Empresa: 2	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Otros Ingresos:	Origen:	Valor:	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Trabajo Anterior:	Cargo:	Teléfono:	Salario:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empleo del cónyuge:	Cargo:	Teléfono:	ingreso mensual:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES

Banco/Entidad Financiera:	No. Cta. Cte.:	No. Cta. Ahorro:	No. tarjeta de Crédito:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Banco/Entidad Financiera:	No. Cta. Cte.:	No. Cta. Ahorro:	No. tarjeta de Crédito:
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empresa:	Teléfono:		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Empresa:	Teléfono:		
<input type="text"/>	<input type="text"/>		

OTRAS REFERENCIAS

Pariente(que no viva en su casa):			
<input type="text"/>			
Parentesco:	Dirección:	Teléfono:	Teléfono 2
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pariente(que no viva en su casa):			
<input type="text"/>			
Parentesco:	Dirección:	Teléfono:	Teléfono 2
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

OTROS DATOS

En caso de aprobarse, enviar correspondencia a:*

☐ Domicilio: ☐ Trabajo: ☐ Casilla:

Casilla: Cupo Solicitado:

Mi nombre en la tarjeta deberá grabarse así:

CONTRATO DE AFILIACIÓN, EMISIÓN Y USO DE LA TARJETA SUPER PA-CO CARD

Comparece a la celebración del presente contrato por una parte PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A., en adelante "Emisor" y por otra parte _____, en adelante "Titular Principal". Se deja expresa constancia que toda persona a cuyo nombre se emita una Tarjeta SUPER PA-CO CARD, en adelante "Tarjeta", por expresa solicitud y consentimiento del Titular Principal, se denominará "Titular Adicional". En el presente instrumento al utilizar la palabra "Titular", se estará haciendo referencia indistintamente al Titular Principal y al(a los) Titular(es) Adicional(es), de haberlos. Las partes acuerdan libre y voluntariamente a suscribir el presente contrato al tenor de las cláusulas que se estipulan a continuación:

PRIMERA.- En la solicitud precedente, el Titular en forma libre y voluntaria, proporcionó información personal y crediticia, autorizando al Emisor a efectuar la comprobación del caso, esta información sirve de fundamento para la emisión de la(s) Tarjeta(s).

SEGUNDA.- El Emisor otorga la(s) Tarjeta(s), a nombre del Titular Principal y Adicional(es), de ser el caso. En tal virtud el(los) Titular(es) adquiere(n) los derechos y obligaciones aquí estipuladas.

TERCERA.- El(los) Titular(es) de la(s) Tarjeta(s), podrá(n) adquirir bienes, en cualquier establecimiento de PA-CO o SUPER PA-CO, previa la suscripción de las notas de cargo. Al hacerlo acepta(n) todas las formalidades establecidas o que puedan establecerse por parte del Emisor. El Emisor se reserva el derecho de permitir al(a los) Titular(es) la adquisición de bienes a su exclusiva discrecionalidad.

CUARTA.- La(s) Tarjeta(s) emitida(s) en virtud de este contrato es(son) de propiedad exclusiva del Emisor, quien autoriza su uso al(a los) Titular(es), para quien(es) la Tarjeta se constituye en documento personal e intransferible, por lo tanto, el(los) Titular(es) es(son) el(los) único(s) responsable(s) civil y penalmente de su correcta utilización, quedando expresamente prohibido el entregar la(s) Tarjeta(s) o permitir su uso a terceros. En caso de pérdida, sustracción o robo, el Titular deberá notificar inmediatamente al Emisor, por escrito y/o por teléfono. En el segundo caso deberá ratificarse por escrito, dentro de las cuarenta y ocho horas posteriores a la primera comunicación, de no hacerlo será responsable por la adquisición de bienes que se realicen con su(s) Tarjeta(s).

QUINTA.- En caso de que el(los) Titular(es) haya(n) incumplido cualesquiera de las obligaciones constantes en este contrato el Emisor se reserva, sobre la(s) Tarjeta(s) emitida(s) el derecho de retirarla(s), cancelarla(s), o suspenderla(s) en cualquier momento sin que sea necesaria notificación previa. El(los) Titular(es) deberá(n) devolver la(s) Tarjeta(s) inmediatamente, de haber sido cancelada(s). La utilización de la(s) Tarjeta(s) posterior a la comunicación, responsabiliza civil y penalmente al(a los) Titular(es), quien(es) se obliga(n) a cumplir con las obligaciones contraídas a favor del Emisor. El Titular Principal puede solicitar la cancelación de la(s) Tarjeta(s), una vez que haya cumplido con las obligaciones adquiridas para con el Emisor, y será responsable ante éste por el pago total de los consumos efectuados con la(s) Tarjeta(s).

SEXTA.- Todos los consumos efectuados por el(los) Titular(es), a través de la Tarjeta y los demás valores que llegue a adeudar al Emisor deberán ser pagados, en el lugar y fecha que se le reconvenga a través del indicado estado de cuenta o dentro de los 15 días posteriores a la fecha en la que se hubiere efectuado cada consumo si esto sucediere primero.

SEPTIMA.- El Emisor remitirá mensualmente, a la dirección del Titular que conste registrada en sus archivos, un estado de cuenta en el cual se indicará: el valor de los últimos pagos efectuados, el valor de los consumos y/o avances en efectivo realizados con la(s) Tarjeta(s) o con cargo a ésta(s), la fecha máxima de pago del total de estos valores, y la información adicional que el Emisor considere relevante. El(los) Titular(es) se obliga(n) al pago de la totalidad del valor constante en el estado de cuenta como valor a pagar, en la fecha indicada en dicho estado de cuenta, como fecha máxima para efectuar el pago. Si el Titular no formulare ningún reclamo al Emisor referente al estado de cuenta y su contenido, de manera particular al valor de la deuda del(de los) Titular(es), dentro de los quince días calendario siguientes a la fecha de cierre del mismo, se presume que lo recibió, que está conforme con su contenido y que el saldo registrado es correcto. Si el Titular no recibiere su estado de cuenta, deberá consultar su saldo en las oficinas del Emisor y, de ninguna manera, podrá invocar éste hecho como excusa para el no pago oportuno o cancelación de los valores adeudados, constituyéndose en mora, sin necesidad de ninguna formalidad; o en su defecto actuará conforme a lo previsto en la cláusula sexta de este instrumento. Si el(los) Titular(es) no impugnare(n) el saldo del estado de cuenta, dentro del plazo previsto anteriormente, el(los) Titular(es) faculta(n) y acepta(n) que el Emisor exija el pago de las obligaciones insolutas en base a los respectivos estados de cuenta. La impugnación del saldo del estado de cuenta deberá hacerse por escrito y deberá presentarse en la oficina Matriz o en las Sucursales del Emisor, hecho lo cual, el(los) Titular(es) dejará(n) evidencia mediante la respectiva razón de recepción estampada en la carta de impugnación.

A la carta de impugnación se acompañará, la copia de la nota de cargo, vale pagaré que le corresponde al(a los) Titular(es), en caso de que esta se encuentre en poder del(de los) Titular(es), y la justificación de la misma, que deberá ser presentada al Emisor para el respectivo descargo.

OCTAVA.- En virtud del presente contrato, el(los) Titular(es) es(son) responsable(s) del pago oportuno de todos los consumos y/o valores que adeude al Emisor, en especial los consumos por compras de bienes y/o servicios y/o por avances en efectivo que efectúe(n) con la clave asignada a través de la(s) Tarjeta(s); y que serán facturados en dólares de los Estados Unidos de América.

NOVENA.- En caso de falta de pago oportuno de los valores constantes en el estado de cuenta, por parte del Titular, el Emisor está autorizado a cobrar cargos adicionales por comisiones, honorarios por cobranza, intereses por financiamiento, y los intereses por mora sobre los valores de capital no cancelados oportunamente, los cuales el(los) Titular(es) los acepta(n) desde ya comprometiéndose a pagarlos. De iniciarse las acciones judiciales y en el evento de que el Emisor no pueda determinar la individualidad o residencia actual del(de los) Titular(es), éste(éstos) autoriza(n) se realice la citación por la prensa de acuerdo con el Art. 86 del Código de Procedimiento Civil.

DECIMA.- El(los) Titular(es) autoriza(n) al Emisor de manera expresa, irrevocable e incondicional a descontar de los pagos anticipados y/o saldos a favor que tenga(n) en sus respectivas cuentas, los valores que le adeudare con motivo del uso de la(s) Tarjeta(s) que se emita(n) mediante este instrumento y la(s) que se emita(n) en el futuro.

DECIMA PRIMERA.- El(los) Titular(es) está(n) obligado(s) a comunicar por escrito y oportunamente al Emisor sobre cualquier cambio relacionado con los datos consignados en la solicitud, en especial: dirección domiciliaria, lugar de trabajo, lugar de residencia y disminución de patrimonio, de no hacerlo, se entenderá que toda comunicación, incluyendo el estado de cuenta, remitida por el Emisor, a la última dirección del Titular principal que conste en archivo, ha sido recibida por el Titular. De igual manera el(los) Titular(es) se obliga(n) a actualizar periódicamente, al menos una vez por año, la información proporcionada en la solicitud de la(s) Tarjeta(s).

DECIMA SEGUNDA.- En caso de que el(los) Titular(es) se constituya(n) en mora parcial o total de los valores adeudados, el Emisor, podrá invocar la aceleración de pagos, declarando vencidas todas las obligaciones que hubieren con cargo a la(s) Tarjeta(s) del(de los) Titular(es). Podrá igualmente el Emisor en cualquier momento solicitar la constitución de cualquier tipo de garantías, personales o reales.

DECIMA TERCERA.- El(los) Titular(es) se compromete(n) a no utilizar la(s) Tarjeta(s) en actividades ilícitas o no autorizadas por el Emisor y declara(n) que los recursos que utilizará(n) provienen de actividades lícitas y que no están vinculadas directa o indirectamente con aquellas sancionadas por la Ley de Sustancias Estupefacientes y Sicotrópicas conforme la tipificación prevista en el referido cuerpo normativo.

DECIMA CUARTA.- El(los) Titular(es) declara(n) que no mantiene(n) cuentas corrientes cerradas por sanciones impuestas en el sistema financiero y sin rehabilitar; y que no se le ha cancelado tarjeta de crédito por mal uso o morosidad.

DECIMA QUINTA.- El plazo de vigencia de este contrato será de 10 años, el mismo que podrá ser renovado en las condiciones que lleguen de común acuerdo las partes y de conformidad a la legislación vigente. Las condiciones para su renovación y/o terminación anticipada del presente instrumento, será mediante notificación escrita de cualesquiera de los contratantes, con por lo menos 15 días de anticipación de la fecha de expiración del plazo establecido, o de aquel deseo de dar por terminado la relación contractual, sí este evento se produjere por parte del (de los) Titular(es), estos adquieren el compromiso de efectuar el pago total de sus consumos efectuados con la(s) tarjeta(s) en el mismo acto.

El(los) Titular(es) se obliga(n) a pagar un valor anual variable por el uso de la(s) Tarjeta(s), valor que el Titular autoriza le sea cargado al respectivo estado de cuenta.

DECIMA SEXTA.- El Titular principal y el(los) Titular(es) adicional(es) se obliga(n) solidaria, incondicional, irrevocable e indivisiblemente para con PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A., a cumplir todas las obligaciones que contraiga o hubieren contraído en virtud de este contrato.

DECIMA SEPTIMA.- En todo lo que no se encuentre estipulado en este contrato, las partes convienen se apliquen las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes de la legislación de la República del Ecuador. Los comparecientes renuncian fuero y domicilio declarando que se someterán a los jueces competentes de la Ciudad de Quito y al trámite ejecutivo o verbal sumario, sin perjuicio de que pueda demandarse en el domicilio del deudor, o someter las controversias relacionadas con la interpretación, aplicación y ejecución del presente contrato, a jueces árbitros de la Cámara de Comercio de Quito, de acuerdo con la Ley de Arbitraje y Mediación y el respectivo reglamento. PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A. escogerá la jurisdicción y el trámite al que se someterán las controversias originadas de este contrato.



DECIMA OCTAVA.- La aceptación por parte de PA-CO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.al presente documento, estará dado por la emisión de la(s) Tarjeta(s). El(los) Titular(es), acepta(n) y se somete(n) a las cláusulas y estipulaciones de este contrato que lo firma(n) en original, comprometiéndose a reconocer su(s) firma(s) y rúbrica(s) si el Emisor lo dispone, sin que el reconocimiento sea requisito para la validez de este documento.

PRINCIPAL

C.C.

ADICIONAL

C.C.

 		
<u>FORMATO PARA REGISTRO DE QUEJAS Y RECLAMOS</u>		
Reclamo No. XXXX		
Nombre del Cliente:	_____	
C.I:	_____	
Número de Tarjeta:	_____	
Almacén:	_____	
Fecha:	_____	
	DESCRIPCION BREVE DE LA QUEJA	DESCRIPCION BREVE DEL RECLAMO
Calidad de la atención		
Valores del Estado de cuenta		
Calidad de la Información		
Tiempos de respuesta a requerimientos		
Solicitudes		
Otros		
<u>PARA USO EXCLUSIVO DE PA-CO</u>		
Recibido en Call Center por:		
Fecha:		
Revisado por:		
Sello Auditoria:		
Acciones tomadas:		
Responsables:		
Tiempo:		
Resultados:		
Fecha de cierre del reclamo:		
Fecha de comunicación con el cliente para respuesta:		

ANEXO 7

PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
EXPRESADO EN U.S. DOLARES

	31 DIC 12	31 DIC 13	31 DIC 14	31 DIC 15	31 DIC 16
	USD.	USD.	USD.	USD.	USD.
<u>INGRESOS</u>					
VENTAS NETAS Y OTROS INGRESOS OPERACIONALES	48.780.945,83	52.195.612,04	57.415.173,24	64.304.994,03	73.307.693,20
COSTO DE VENTAS	(31.026.042,55)	-32.887.605,11	-35.683.051,54	-39.251.356,69	-43.569.005,93
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	17.754.903,28	19.308.006,93	21.732.121,70	25.053.637,34	29.738.687,27
<u>GASTOS DE VENTAS</u>					
<u>GASTOS DE VENTAS POR MAYOR</u>					
<u>SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES</u>					
SUELDOS VENDEDORES	426.666,24	462.000,00	488.400,00	561.600,00	619.920,00
COMISIONES VENDEDORES	747.119,68	741.960,63	816.156,69	914.095,49	1.042.068,86
APORTES IESS VENDEDORES	47.573,29	51.513,00	54.456,60	62.618,40	69.121,08
FONDO DE RESERVA IESS VENDEDORES	2.961,77	3.207,05	3.390,31	3.898,44	4.303,28
DECIMO TERCER SUELDO VENDEDORES	35.555,52	38.500,00	40.700,00	46.800,00	51.660,00
DECIMO CUARTO SUELDO VENDEDORES	17.424,00	18.900,00	19.980,00	21.060,00	22.140,00
VACACIONES VENDEDORES	17.777,76	19.250,00	20.350,00	23.400,00	25.830,00
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	6.060,60	6.187,50	6.187,50	6.750,00	7.087,50
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	2.020,20	2.062,50	2.062,50	2.250,00	2.362,50
TRABAJOS OCASIONALES VENTAS	9.696,96	9.900,00	13.200,00	14.400,00	15.120,00
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	6.736,37	6.252,20	27.164,08	46.746,80	22.274,91
BONO RESPONSABILIDAD	41.151,87	74.232,64	80.790,16	88.684,85	86.969,78
BONIFICACION DESHAUCIO	5.387,20	24.039,77	20.752,35	13.571,64	31.922,55
BONO DE RENDIMIENTO	64.646,40	54.912,16	69.954,33	91.038,92	70.470,31
SOBRETIEMPLOS	5.387,20	34.725,76	51.683,29	66.999,31	72.903,68
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES	1.436.165,07	1.547.643,21	1.715.227,80	1.963.913,85	2.144.154,44
<u>OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS</u>					
VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	80.533,18	81.311,12	84.880,98	82.371,61	84.963,42
CAPACITACION PERSONAL VENDEDORES	9.397,65	7.517,75	10.037,26	12.615,33	15.765,07
JUBILACION PATRONAL	72.912,04	80.628,65	86.082,19	82.198,11	85.801,19
POLIZAS SEGURO DPTO. VENTAS	39.029,30	45.284,01	43.878,58	48.506,08	50.809,53
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	5.960,03	7359,87	8194,69	8900,94	11355,10
REFRIGERIOS VENTAS	573,68	2.312,47	2.424,22	4.833,89	7.565,34
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	8.899,29	2.285,38	4.791,63	6.826,61	3.228,62
MEDICINA / GASTOS MEDICOS	1.779,86	1.828,30	2.193,96	2.632,75	3.159,30
OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS	219.085,04	228.527,55	242.483,51	248.885,34	262.647,58

OTROS GASTOS DE VENTAS

PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	31.240,37	41.186,52	33.839,75	47.382,97	47.710,30
REPUESTOS Y REPARACIONES	54.142,06	74.518,97	87.697,61	102.679,72	118.568,57
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLES	124.961,47	140.754,66	155.876,98	167.422,83	190.616,33
LEASING VARIOS DPTO VENTAS	36.481,75	30.093,86	38.215,60	37.661,92	47.911,16
FLETES Y EMBALAJE EN VENTAS	93.721,10	90.340,68	103.473,34	117.745,52	110.075,82
SUMINISTROS OFF/IMPRES/COPIAS/FORMULARIOS	370.586,24	334.692,82	327.324,29	358.765,28	366.319,77
COMISIONES A TERCEROS	62.480,74	76.836,55	89.858,47	80.269,91	83.165,48
GASTO LICITACIONES	40.588,99	60.253,79	64.776,59	71.226,99	84.659,60
OTROS GASTOS DE VENTAS	62.480,74	74.068,31	63.771,31	52.425,01	66.300,65
OTROS GASTOS DE VENTAS	876.683,46	922.746,16	964.833,95	1.035.580,17	1.115.327,68
GASTOS DE VENTAS POR MAYOR	2.531.933,56	2.698.916,92	2.922.545,27	3.248.379,36	3.522.129,69

GASTOS DE VENTAS POR MENOR**SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES**

SUELDO VENDEDORES ALMACEN	1.611.782,39	1.584.000,00	1.650.000,00	1.908.000,00	2.079.000,00
COMISIONES VENDEDORES ALMACEN	1.234.021,70	1.120.691,99	1.232.761,18	1.380.692,53	1.573.989,48
APORTES IESS VEND. ALMACEN	179.713,74	176.616,00	183.975,00	212.742,00	231.808,50
FONDOS RESERVA VEND. ALMACEN	11.188,46	10.995,60	11.453,75	13.244,70	14.431,73
DECIMO TERCERO VEND. ALMACEN	134.315,20	132.000,00	137.500,00	159.000,00	173.250,00
DECIMO CUARTO VEND. ALMACEN	70.918,43	64.800,00	67.500,00	71.550,00	74.250,00
VACACIONES VEND. ALMACEN	67.157,60	66.000,00	68.750,00	79.500,00	86.625,00
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	19.882,18	18.562,50	18.562,50	20.250,00	21.262,50
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	6.627,39	6.187,50	6.187,50	6.750,00	7.087,50
TRABAJOS OCASIONALES VEND. ALMACEN	117.820,35	178.697,29	220.687,17	176.490,24	233.329,34
PREMIOS Y GRATIFICACIONES VEND. ALMACEN	23.564,07	63.032,57	117.439,44	153.524,59	254.429,77
BONO RESPONSABILIDAD	35.784,96	83.510,98	103.457,79	94.871,35	124.869,70
BONO DE DESAHUCIO VENTAS	11.782,04	55.660,19	50.795,18	114.976,94	120.190,84
BONO DE RENDIMIENTO	70.692,21	103.019,44	156.185,92	230.091,73	210.977,44
SOBRETIEPOS	23.564,07	58.833,63	113.972,45	191.142,13	303.228,41
SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES	3.618.814,78	3.722.607,67	4.139.227,88	4.812.826,21	5.508.730,20

OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS

VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	21.482,58	30.147,26	20.159,49	30.139,63	42.879,65
CAPACITACION VEND. ALMACEN	10.173,30	17.518,71	12.844,28	15.566,24	20.143,74
JUBILACION PATRONAL VEND. ALMACEN	36.557,02	45.748,47	57.992,58	64.266,61	83.581,18
POLIZA SEGURO VENTAS	13.660,03	20.796,31	28.387,71	38.237,91	45.807,01
INCENTIVO Y GRATIFICACION VENTAS	311.557,53	299.248,63	339.738,86	371.190,75	423.150,29
REFRIGERIOS VENTAS	146.495,52	169.743,46	197.491,50	223.033,16	267.808,72
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	8.923,95	17.355,34	16.141,21	25.760,37	16.137,42
MEDICINAS	2.677,18	2.998,45	3.358,26	3.761,25	4.212,60
OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS	551.527,12	603.556,62	676.113,89	771.955,93	903.720,61

OTROS GASTOS DE VENTAS

TRABAJOS OCASIONALES VENTAS	164.936,66	236.256,56	292.835,98	373.813,36	489.132,51
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	482.270,93	444.920,76	478.606,63	479.453,37	584.868,61
COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	897.569,40	960.399,26	1.056.439,19	1.183.211,89	1.348.861,55
REPUESTOS Y REPARACIONES	96.454,19	102.594,80	124.761,17	95.683,45	145.166,92
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE	48.227,09	80.283,05	118.473,64	146.964,08	215.640,94
LEASING VARIOS	38.682,64	18.972,91	24.913,11	27.902,68	31.251,01
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	28.936,26	83.456,70	87.970,53	135.080,25	121.771,56
FLETES /DESPACHO Y EMBALAJES	192.908,37	208.970,34	262.669,15	334.697,14	443.012,14
ETIQUETAS	96.454,19	122.758,73	168.583,87	230.379,34	287.387,80
SUMINISTROS OFICINA VEND. ALMACEN	144.681,28	184.138,09	198.827,81	257.498,62	290.952,31
FUNDAS DE DESPACHO	96.454,19	84.951,37	124.761,17	95.683,45	153.532,85
MANTENIMIENTO ALMACENES	241.135,46	300.595,60	367.411,68	399.807,57	520.615,16
HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	24.113,55	47.703,00	11.470,08	44.643,31	58.252,31
COMUNICACIONES ALMACENES	48.227,09	77.762,56	95.977,99	120.370,28	133.236,48
GASTO IVA PROPORCIONAL	100.000,00	145.000,00	181.250,00	262.812,50	354.796,88
BONIFICACION DESHAUCIO VEND. ALMACEN	9.645,42	10.802,87	12.099,21	13.551,12	15.177,25
OTROS GASTOS DE VENTAS	19.290,84	21.219,92	23.341,91	25.676,10	28.243,71
OTROS GASTOS DE VENTAS	2.729.987,55	3.130.786,50	3.630.393,15	4.227.228,49	5.221.900,00
GASTOS DE VENTAS POR MENOR	6.900.329,45	7.456.950,79	8.445.734,92	9.812.010,63	11.634.350,81
TOTAL GASTOS DE VENTAS	9.432.263,01	10.155.867,71	11.368.280,19	13.060.389,99	15.156.480,51
UTILIDAD NETA EN VENTAS	8.322.640,27	9.152.139,22	10.363.841,52	11.993.247,36	14.582.206,76

GASTOS OPERACIONALES**GASTOS ADMINISTRATIVOS****SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRACION**

SUELDO	1.298.221,31	1.428.043,45	1.599.408,66	1.839.319,96	2.152.004,35
SOBRETIEPOS	7.152,73	7.868,01	8.812,17	10.133,99	11.856,77
IESS APORTES	144.751,68	159.226,84	178.334,07	205.084,18	239.948,49
IESS FONDO DE RESERVA	9.011,82	9.913,00	11.102,56	12.767,95	14.938,50
DECIMO TERCER SUELDO	108.185,11	119.003,62	133.284,05	153.276,66	179.333,70
DECIMO CUARTO SUELDO	38.081,16	41.889,27	46.915,99	53.953,39	63.125,46
VACACIONES	54.092,55	59.501,81	66.642,03	76.638,33	89.666,85
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	3.352,84	3.688,13	4.130,70	4.750,31	5.557,86
BONO RESPONSABILIDAD ADMINISTRACION	29.803,06	32.783,37	36.717,37	42.224,98	49.403,22
INCENTIVOS / GRATIFICACIONES / DEP. ADMINISTRAT.	11.149,30	12.264,23	13.735,94	15.796,33	18.481,71
BONIFICACIONES - DESHAUCIO	9.273,90	10.201,29	11.425,45	13.139,26	15.372,94
BONO DE RENDIMIENTO	71.527,35	78.680,08	88.121,69	101.339,94	118.567,73
SUELDO Y BENEF. SOCIALES ADMINISTRACION	1.784.602,82	1.963.063,10	2.198.630,67	2.528.425,27	2.958.257,57

OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO

VIATICOS Y MOVILIZACION	52.453,61	57.698,97	64.622,84	74.316,27	86.950,04
CAPACITACION PERSONAL	42.312,58	46.543,83	52.129,09	59.948,46	70.139,70
JUBILACION PATRONAL	143.251,22	157.576,34	176.485,50	202.958,33	237.461,24
POLIZAS SEGURO ADMINISTRACION	162.615,55	178.877,11	200.342,36	230.393,71	269.560,64
REFRIGERIOS	20.226,25	22.248,88	24.918,74	28.656,55	33.528,17
SERVICIO DE COMISARIATO	17.484,54	19.232,99	21.540,95	24.772,09	28.983,35
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	87.422,68	96.164,94	107.704,74	123.860,45	144.916,73
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	240.332,35	264.365,59	296.089,46	340.502,88	398.388,37
AGASAJOS Y PASEOS	107.362,32	118.098,55	132.270,38	152.110,94	177.969,80
MEDICINAS - GASTOS MEDICOS	34.969,07	38.465,98	43.081,90	49.544,18	57.966,69
OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRACION	908.430,16	999.273,18	1.119.185,96	1.287.063,85	1.505.864,71

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS

HONORARIOS	121.887,30	119.204,54	124.933,50	154.577,94	228.371,44
SUMINISTROS OFF/IMPRESA/COPIAS/FORMULARIOS	89.765,37	102.018,77	125.270,99	151.634,26	218.401,12
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	20.314,55	33.403,73	51.951,36	80.705,21	122.575,83
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE ADMINISTRACION	30.471,83	47.693,19	67.647,75	82.426,56	103.587,89
REPUESTOS Y REPARACIONES	10.157,28	28.763,92	21.350,00	40.352,60	67.320,20
SUMINISTROS, MANTENIM. Y REPARAC. EQ. COMPUTO	51.975,83	74.540,56	97.341,09	137.169,84	159.988,06
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	72.987,42	59.762,16	85.336,97	105.752,52	148.521,21
SUSCRIPCIONES Y PUBLICACIONES	10.159,23	27.962,22	36.772,05	51.200,57	32.988,18
GASTOS BANCARIOS MENORES	6.904,67	16.661,73	18.214,91	51.128,81	51.450,81
JUDICIALES Y NOTARIALES	53.643,25	58.931,29	82.527,39	102.047,65	111.894,55
GASTO ANUNCIO Y PUBLICACION PRENSA	21.029,13	42.337,25	63.371,08	92.375,16	130.203,32
GASTOS NO DEDUCIBLES	7.345,50	25.253,47	22.002,23	8.681,09	28.035,16
TRABAJOS OCASIONALES ADMINISTRACION	23.817,19	33.756,02	52.401,70	71.810,67	100.187,87
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	38.015,92	53.493,24	63.240,78	56.283,05	78.925,59
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	1.451,60	17.895,04	32.126,59	28.809,03	33.880,51
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	12.099,10	19.126,20	31.130,57	53.249,79	84.980,57
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	2.275,23	8.871,61	6.200,94	17.665,27	42.750,30
LEASING ADMINISTRACION	69.791,29	34.462,22	46.108,92	69.612,34	112.026,37
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	644.091,67	804.137,16	1.027.928,83	1.355.482,38	1.856.088,99
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.337.124,65	3.766.473,44	4.345.745,46	5.170.971,50	6.320.211,27

GASTOS GENERALES**SERVICIOS GENERALES**

ENERGIA ELECTRICA	77.594,19	87.613,32	88.805,62	92.757,42	91.879,15
AGUA	10.359,17	21.634,89	27.516,80	31.726,86	36.152,58
TELEFONOS	133.355,10	112.950,36	115.884,01	133.199,80	152.189,81
FAX	20.718,35	25.858,63	31.182,37	35.384,51	41.343,95
INTERNET	20.718,35	22.308,02	27.859,83	31.662,07	40.531,02
CORREOS/COMUNICACIÓN/COURIER	23.505,13	32.476,24	36.691,72	39.760,52	49.912,68
COMUNICACIONES BODEGA SUR	51.795,87	62.832,92	72.925,13	84.621,41	99.752,01
SERVICIOS GENERALES	338.046,17	365.674,38	400.865,49	449.112,60	511.761,20

IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES

IMPUESTOS MUNICIPALES	36.539,22	38.871,25	45.100,49	53.880,21	49.583,32
IMPUESTOS SUPER COMPAÑIAS	18.269,61	15.894,53	12.045,32	2.523,37	5.827,46
FUNCIONAMIENTO CUERPO DE BOMBEROS	18.269,61	21.823,80	27.259,35	40.984,77	36.809,93
CAMARA DE COMERCIO	36.539,22	21.577,55	26.082,95	29.867,06	32.446,99
CAMARA ECUATORIANA AMERICANA	18.269,61	24.953,14	22.006,89	28.029,78	35.850,30
CAMARA ECUATORIANA ALEMANA	18.269,61	22.482,61	25.448,16	31.984,89	45.355,25
CUOTAS INDUSTRIALES GRAFICOS	18.269,61	23.141,42	28.599,63	34.487,10	36.764,24
CLUB DE EJECUTIVOS	36.539,22	28.495,03	31.697,65	38.947,66	48.212,41
CAMARA ECUATORIANA DEL LIBRO	18.269,61	23.141,42	25.810,39	22.702,49	29.818,31
CONTRIBUCIONES VARIAS	30.449,35	29.016,32	30.821,95	36.963,06	44.822,86
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	63.943,64	73.748,08	75.665,71	78.247,97	81.744,15
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	313.628,31	323.145,16	350.538,49	398.618,36	447.235,21

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

GASTO DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	96.948,02	103.727,64	132.768,76	177.177,87	242.444,90
GASTO DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	100.168,48	108.488,93	141.366,33	184.308,37	247.053,16
GASTO DEPRECIACION VEHICULOS	48.474,01	73.969,21	96.798,97	122.750,53	147.756,67
GASTO DEPRECIACION ADECUACIONES	58.168,81	78.415,85	77.728,37	108.560,68	154.821,37
GASTO DEPRECIACION OTROS ACTIVOS	9.694,80	20.908,10	27.546,15	35.538,17	57.974,43
GASTO DEPRECIACION INSTALACION SUPERPACOS	157.581,37	166.254,22	197.544,82	240.530,14	220.446,38
GASTO AMORTIZACION INTANGIBLES	10.478,72	28.893,03	31.512,77	51.722,58	81.699,95
GASTO AMORTIZACION AUMENTO CAPITAL	2.072,75	11.865,58	22.301,19	55.805,50	73.062,05
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	18.458,90	33.186,81	50.346,71	55.335,50	65.266,14
GASTO DEPRECIACION EDIFICIOS E INSTALACIONES	290.844,06	314.945,54	357942,99	365726,58	479622,03
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	792.889,93	940.654,90	1.135.857,06	1.397.455,93	1.770.147,08

OTROS GASTOS GENERALES

ARRIENDOS	948.286,36	1.002.107,93	1.107.872,00	1.244.621,81	1.556.364,28
CONDOMINIO/VIGILANCIA/GUARDIANIA	544.645,16	681.928,18	845.964,13	1.072.895,55	1.292.847,78
MANTENIMIENTO OFICINAS Y LIMPIEZA	544.645,16	628.945,72	780.377,23	946.167,77	1.252.433,12
GASTO MANTENIMIENTO PLANTA ELECTRICA	1.307,15	54.555,51	91.481,89	148.880,58	222.754,49
INSTALACIONES Y ADECUACIONES	151.551,61	235.362,72	268.252,11	359.770,37	433.677,23
CONTRIBUCION ASOC. TRAB. PACO	33.366,70	33.385,82	37.044,59	45.953,31	58.684,38
GASTOS IMPREVISTOS	10.892,90	32.977,16	60.622,55	106.721,94	180.089,40
OTROS GASTOS GENERALES	2.234.695,05	2.669.263,02	3.191.614,50	3.925.011,33	4.996.850,69
GASTOS GENERALES	3.679.259,46	4.298.737,46	5.078.875,54	6.170.198,22	7.725.994,18
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	7.016.384,11	8.065.210,90	9.424.621,00	11.341.169,73	14.046.205,45
UTILIDAD OPERACIONAL	1.306.256,16	1.086.928,32	939.220,52	652.077,63	536.001,31

INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALESGASTOS FINANCIEROS

INTERESES /COMISIONES/IMP.PAGADOS	37.814,76	44.669,66	50.196,85	50.652,43	61.092,43
MULTAS PAGADAS	1.000,00	2.738,79	1.813,03	3.863,14	3.817,98
PERDIDA EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	65.604,28	74.179,22	75.625,33	71.069,54	85.607,48
GASTO CHEQUES PROTESTADOS	500,00	2.289,52	1.328,79	189,84	1.048,47
RESULTADO X EXPOSICION A LA INFLACION	16.937,04	19.804,87	21.802,06	20.663,12	26.724,99
0.8% IMPUESTO CIRCULACION CAPITALES	76.894,87	67.656,69	74.973,19	77.023,30	88.106,56
GASTOS FINANCIEROS	198.750,95	211.338,75	225.739,25	223.461,36	266.397,92

OTROS INGRESOSINGRESOS FINANCIEROS

INTERESES GANADOS	215.931,22	241.842,96	275.700,98	303.271,07	333.598,18
UTILIDAD EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	7.507,47	8.408,36	9.585,53	10.544,08	11.598,49
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS	1.000,00	1.120,00	1.276,80	1.404,48	1.544,93
INGRESOS FINANCIEROS	224.438,68	251.371,32	286.563,31	315.219,64	346.741,60

INGRESOS EXTRAORDINARIOS

INDEMNIZACION RETIRO INTEMPESTIVO	8.241,23	9.230,18	10.522,40	11.574,64	12.732,11
INGRESOS POR RECUPERACION SINIESTROS	5.000,00	5.600,00	6.384,00	7.022,40	7.724,64
OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	388.096,16	434.667,70	495.521,18	545.073,30	599.580,63
OTROS INGRESOS (INT.CTA.CTE)	43.084,65	48.254,80	55.010,48	60.511,53	66.562,68
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	444.422,04	497.752,68	567.438,06	624.181,87	686.600,05
INGRESOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS	668.860,72	749.124,01	854.001,37	939.401,50	1.033.341,66

UTILIDAD ANTES DE TRABAJ. E IMPUESTOS

UTILIDAD ANTES DE TRABAJ. E IMPUESTOS	1.776.365,93	1.624.713,58	1.567.482,63	1.368.017,77	1.302.945,05
PARTICIPACION TRABAJADORES	266.454,89	243.707,04	235.122,39	205.202,67	195.441,76
IMPUESTO A LA RENTA	377.477,76	345.251,64	333.090,06	290.703,78	276.875,82
RESERVA LEGAL	113.243,33	103.575,49	99.927,02	87.211,13	83.062,75
UTILIDAD NETA	1.019.189,95	932.179,42	899.343,16	784.900,20	747.564,72

ANEXO 8

AÑO 2.012

CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS	SALARIO UNIFICADO	SALARIO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL AÑO
Jefe de Crédito	1	850,00	10.200,00	850,00	264,00	1.137,30	849,66	425,00	3.525,96	13.725,96
Técnico en cartera	1	650,00	7.800,00	650,00	264,00	869,70	649,74	325,00	2.758,44	10.558,44
Técnico en elementos físicos	2	550,00	13.200,00	1.100,00	528,00	1.471,80	1.099,56	550,00	4.749,36	17.949,36
Ejecutivos Call Center	2	450,00	10.800,00	900,00	528,00	1.204,20	899,64	450,00	3.981,84	14.781,84
Ejecutivo 1800 Credipaco	1	450,00	5.400,00	450,00	264,00	602,10	449,82	225,00	1.990,92	7.390,92
Impulsadoras (2 meses al año)	4	300,00	2.400,00	-	-	-	-	-	-	2.400,00
TOTAL PRIMER AÑO	11	3.250,00	49.800,00	3.950,00	1.848,00	5.285,10	3.948,42	1.975,00	17.006,52	66.806,52

AÑO 2.013

CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS	SALARIO UNIFICADO	SALARIO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL AÑO
Jefe de Crédito	1	884,00	10.608,00	884,00	264,00	1.182,79	883,65	442,00	3.656,44	14.264,44
Técnico en cartera	2	676,00	16.224,00	1.352,00	528,00	1.808,98	1.351,46	676,00	5.716,44	21.940,44
Técnico en elementos físicos	3	572,00	20.592,00	1.716,00	792,00	2.296,01	1.715,31	858,00	7.377,32	27.969,32
Ejecutivos Call Center	2	468,00	11.232,00	936,00	528,00	1.252,37	935,63	468,00	4.119,99	15.351,99
Ejecutivo 1800 Credipaco	1	468,00	5.616,00	468,00	264,00	626,18	467,81	234,00	2.060,00	7.676,00
Impulsadoras (2 meses al año)	8	312,00	4.992,00	-	-	-	-	-	-	4.992,00
TOTAL SEGUNDO AÑO	17	3.380,00	69.264,00	5.356,00	2.376,00	7.166,33	5.353,86	2.678,00	22.930,19	92.194,19

AÑO 2.014

CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS	SALARIO UNIFICADO	SALARIO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL AÑO
Jefe de Crédito	1	919,36	11.032,32	919,36	264,00	1.230,10	918,99	459,68	3.792,14	14.824,46
Técnico en cartera	2	703,04	16.872,96	1.406,08	528,00	1.881,34	1.405,52	703,04	5.923,97	22.796,93
Técnico en elementos físicos	3	594,88	21.415,68	1.784,64	792,00	2.387,85	1.783,93	892,32	7.640,73	29.056,41
Ejecutivos Call Center	2	486,72	11.681,28	973,44	528,00	1.302,46	973,05	486,72	4.263,67	15.944,95
Ejecutivo 1800 Credipaco	1	486,72	5.840,64	486,72	264,00	651,23	486,53	243,36	2.131,84	7.972,48
Impulsadoras (2 meses al año)	8	324,48	5.191,68	-	-	-	-	-	-	5.191,68
TOTAL TERCER AÑO	17	3.515,20	72.034,56	5.570,24	2.376,00	7.452,98	5.568,01	2.785,12	23.752,35	95.786,91

AÑO 2.015

CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS	SALARIO UNIFICADO	SALARIO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL AÑO
Jefe de Crédito	1	956,13	11.473,61	956,13	264,00	1.279,31	955,75	478,07	3.933,26	15.406,87
Técnico en cartera	2	731,16	17.547,88	1.462,32	528,00	1.956,59	1.461,74	731,16	6.139,81	23.687,69
Técnico en elementos físicos	3	618,68	22.272,31	1.856,03	792,00	2.483,36	1.855,28	928,01	7.914,68	30.186,99
Ejecutivos Call Center	2	506,19	12.148,53	1.012,38	528,00	1.354,56	1.011,97	506,19	4.413,10	16.561,63
Ejecutivo 1800 Credipaco	1	506,19	6.074,27	506,19	264,00	677,28	505,99	253,09	2.206,55	8.280,82
Impulsadoras (2 meses al año)	8	337,46	5.399,35	-	-	-	-	-	-	5.399,35
TOTAL CUARTO AÑO	17	3.655,81	74.915,94	5.793,05	2.376,00	7.751,10	5.790,73	2.896,52	24.607,41	99.523,35

AÑO 2.016

CARGO	NÚMERO DE EMPLEADOS	SALARIO UNIFICADO	SALARIO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	IESS PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL AÑO
Jefe de Crédito	1	994,38	11.932,56	994,38	264,00	1.330,48	993,98	497,19	4.080,03	16.012,59
Técnico en cartera	2	760,41	18.249,79	1.520,82	528,00	2.034,85	1.520,21	760,41	6.364,28	24.614,08
Técnico en elementos físicos	3	643,42	23.163,20	1.930,27	792,00	2.582,70	1.929,49	965,13	8.199,59	31.362,79
Ejecutivos Call Center	2	526,44	12.634,47	1.052,87	528,00	1.408,74	1.052,45	526,44	4.568,50	17.202,98
Ejecutivo 1800 Credipaco	1	526,44	6.317,24	526,44	264,00	704,37	526,23	263,22	2.284,25	8.601,49
Impulsadoras (2 meses al año)	8	350,96	5.615,32	-	-	-	-	-	-	5.615,32
TOTAL QUINTO AÑO	17	3.802,04	77.912,58	6.024,77	2.376,00	8.061,14	6.022,36	3.012,39	25.496,66	103.409,24

ANEXO 9

PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
EXPRESADO EN U.S. DOLARES

	31 DIC 12	31 DIC 13	31 DIC 14	31 DIC 15	31 DIC 16
	USD.	USD.	USD.	USD.	USD.
<u>INGRESOS</u>					
VENTAS NETAS Y OTROS INGRESOS OPERACIONALES	48.780.945,83	52.195.612,04	57.415.173,24	64.304.994,03	73.307.693,20
COSTO DE VENTAS	(31.026.042,55)	(32.887.605,11)	(35.683.051,54)	(39.251.356,69)	(43.569.005,93)
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	17.754.903,28	19.308.006,93	21.689.831,14	25.053.637,34	29.738.687,27
<u>GASTOS DE VENTAS</u>					
<u>GASTOS DE VENTAS POR MAYOR</u>					
<u>SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES</u>					
SUELDOS VENDEDORES	426.666,24	462.000,00	488.400,00	561.600,00	619.920,00
COMISIONES VENDEDORES	747.119,68	741.960,63	816.156,69	914.095,49	1.042.068,86
APORTES IESS VENDEDORES	47.573,29	51.513,00	54.456,60	62.618,40	69.121,08
FONDO DE RESERVA IESS VENDEDORES	2.961,77	3.207,05	3.390,31	3.898,44	4.303,28
DECIMO TERCER SUELDO VENDEDORES	35.555,52	38.500,00	40.700,00	46.800,00	51.660,00
DECIMO CUARTO SUELDO VENDEDORES	17.424,00	18.900,00	19.980,00	21.060,00	22.140,00
VACACIONES VENDEDORES	17.777,76	19.250,00	20.350,00	23.400,00	25.830,00
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	6.060,60	6.187,50	6.187,50	6.750,00	7.087,50
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	2.020,20	2.062,50	2.062,50	2.250,00	2.362,50
TRABAJOS OCASIONALES VENTAS	9.696,96	9.900,00	13.200,00	14.400,00	15.120,00
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	6.736,37	6.252,20	27.164,08	46.746,80	22.274,91
BONO RESPONSABILIDAD	41.151,87	74.232,64	80.790,16	88.684,85	86.969,78
BONIFICACION DESHAUCIO	5.387,20	24.039,77	20.752,35	13.571,64	31.922,55
BONO DE RENDIMIENTO	64.646,40	54.912,16	69.954,33	91.038,92	70.470,31
SOBRETIEPOS	5.387,20	34.725,76	51.683,29	66.999,31	72.903,68
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES	1.436.165,07	1.547.643,21	1.715.227,80	1.963.913,85	2.144.154,44

OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS

VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	80.533,18	81.311,12	84.880,98	82.371,61	84.963,42
CAPACITACION PERSONAL VENDEDORES	9.397,65	7.517,75	10.037,26	12.615,33	15.765,07
JUBILACION PATRONAL	72.912,04	80.628,65	86.082,19	82.198,11	85.801,19
POLIZAS SEGURO DPTO. VENTAS	39.029,30	45.284,01	43.878,58	48.506,08	50.809,53
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	5.960,03	7.359,87	8.194,69	8.900,94	11.355,10
REFRIGERIOS VENTAS	573,68	2.312,47	2.424,22	4.833,89	7.565,34
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	8.899,29	2.285,38	4.791,63	6.826,61	3.228,62
MEDICINA / GASTOS MEDICOS	1.779,86	1.828,30	2.193,96	2.632,75	3.159,30
OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS	219.085,04	228.527,55	242.483,51	248.885,34	262.647,58

OTROS GASTOS DE VENTAS

PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	31.240,37	41.186,52	33.839,75	47.382,97	47.710,30
REPUESTOS Y REPARACIONES	54.142,06	74.518,97	87.697,61	102.679,72	118.568,57
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLES	124.961,47	140.754,66	155.876,98	167.422,83	190.616,33
LEASING VARIOS DPTO VENTAS	36.481,75	30.093,86	38.215,60	37.661,92	47.911,16
FLETES Y EMBALAJE EN VENTAS	93.721,10	90.340,68	103.473,34	117.745,52	110.075,82
SUMINISTROS OFF/IMPRES/COPIAS/FORMULARIOS	370.586,24	334.692,82	327.324,29	358.765,28	366.319,77
COMISIONES A TERCEROS	62.480,74	76.836,55	89.858,47	80.269,91	83.165,48
GASTO LICITACIONES	40.588,99	60.253,79	64.776,59	71.226,99	84.659,60
OTROS GASTOS DE VENTAS	62.480,74	74.068,31	63.771,31	52.425,01	66.300,65
OTROS GASTOS DE VENTAS	876.683,46	922.746,16	964.833,95	1.035.580,17	1.115.327,68
GASTOS DE VENTAS POR MAYOR	2.531.933,56	2.698.916,92	2.922.545,27	3.248.379,36	3.522.129,69

GASTOS DE VENTAS POR MENOR**SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES**

SUELDO VENDEDORES ALMACEN	1.611.782,39	1.584.000,00	1.650.000,00	1.908.000,00	2.079.000,00
COMISIONES VENDEDORES ALMACEN	1.234.021,70	1.120.691,99	1.232.761,18	1.380.692,53	1.573.989,48
APORTES IESS VEND. ALMACEN	179.713,74	176.616,00	183.975,00	212.742,00	231.808,50
FONDOS RESERVA VEND. ALMACEN	11.188,46	10.995,60	11.453,75	13.244,70	14.431,73
DECIMO TERCERO VEND. ALMACEN	134.315,20	132.000,00	137.500,00	159.000,00	173.250,00
DECIMO CUARTO VEND. ALMACEN	70.918,43	64.800,00	67.500,00	71.550,00	74.250,00
VACACIONES VEND. ALMACEN	67.157,60	66.000,00	68.750,00	79.500,00	86.625,00
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	19.882,18	18.562,50	18.562,50	20.250,00	21.262,50
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	6.627,39	6.187,50	6.187,50	6.750,00	7.087,50
TRABAJOS OCASIONALES VEND. ALMACEN	117.820,35	178.697,29	220.687,17	176.490,24	233.329,34
PREMIOS Y GRATIFICACIONES VEND. ALMACEN	23.564,07	63.032,57	117.439,44	153.524,59	254.429,77
BONO RESPONSABILIDAD	35.784,96	83.510,98	103.457,79	94.871,35	124.869,70
BONO DE DESAHUCIO VENTAS	11.782,04	55.660,19	50.795,18	114.976,94	120.190,84
BONO DE RENDIMIENTO	70.692,21	103.019,44	156.185,92	230.091,73	210.977,44
SOBRETIEPOS	23.564,07	58.833,63	113.972,45	191.142,13	303.228,41
SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES	3.618.814,78	3.722.607,67	4.139.227,88	4.812.826,21	5.508.730,20

OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS

VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	21.482,58	30.147,26	20.159,49	30.139,63	42.879,65
CAPACITACION VEND. ALMACEN	10.173,30	17.518,71	12.844,28	15.566,24	20.143,74
JUBILACION PATRONAL VEND. ALMACEN	36.557,02	45.748,47	57.992,58	64.266,61	83.581,18
POLIZA SEGURO VENTAS	13.660,03	20.796,31	28.387,71	38.237,91	45.807,01
INCENTIVO Y GRATIFICACION VENTAS	311.557,53	299.248,63	339.738,86	371.190,75	423.150,29
REFRIGERIOS VENTAS	146.495,52	169.743,46	197.491,50	223.033,16	267.808,72
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	8.923,95	17.355,34	16.141,21	25.760,37	16.137,42
MEDICINAS	2.677,18	2.998,45	3.358,26	3.761,25	4.212,60

OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS

	551.527,12	603.556,62	676.113,89	771.955,93	903.720,61
--	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

OTROS GASTOS DE VENTAS

TRABAJOS OCASIONALES VENTAS	164.936,66	236.256,56	292.835,98	373.813,36	489.132,51
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	482.270,93	444.920,76	478.606,63	479.453,37	584.868,61
COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	661.371,12	707.667,10	778.433,80	871.845,86	993.904,28
REPUESTOS Y REPARACIONES	96.454,19	102.594,80	124.761,17	95.683,45	145.166,92
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE	48.227,09	80.283,05	118.473,64	146.964,08	215.640,94
LEASING VARIOS	38.682,64	18.972,91	24.913,11	27.902,68	31.251,01
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	28.936,26	83.456,70	87.970,53	135.080,25	121.771,56
FLETES /DESPACHO Y EMBALAJES	192.908,37	208.970,34	262.669,15	334.697,14	443.012,14
ETIQUETAS	96.454,19	122.758,73	168.583,87	230.379,34	287.387,80
SUMINISTROS OFICINA VEND. ALMACEN	144.681,28	184.138,09	198.827,81	257.498,62	290.952,31
FUNDAS DE DESPACHO	96.454,19	84.951,37	124.761,17	95.683,45	153.532,85
MANTENIMIENTO ALMACENES	241.135,46	300.595,60	367.411,68	399.807,57	520.615,16
HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	24.113,55	47.703,00	11.470,08	44.643,31	58.252,31
COMUNICACIONES ALMACENES	48.227,09	77.762,56	95.977,99	120.370,28	133.236,48
GASTO IVA PROPORCIONAL	100.000,00	145.000,00	181.250,00	262.812,50	354.796,88
BONIFICACION DESHAUCIO VEND. ALMACEN	9.645,42	10.802,87	12.099,21	13.551,12	15.177,25
OTROS GASTOS DE VENTAS	19.290,84	21.219,92	23.341,91	25.676,10	28.243,71

OTROS GASTOS DE VENTAS

	2.493.789,26	2.878.054,33	3.352.387,77	3.915.862,46	4.866.942,72
GASTOS DE VENTAS POR MENOR	6.664.131,16	7.204.218,63	8.167.729,54	9.500.644,60	11.279.393,54
TOTAL GASTOS DE VENTAS	9.196.064,72	9.903.135,55	11.090.274,80	12.749.023,96	14.801.523,23

UTILIDAD NETA EN VENTAS

	8.558.838,55	9.404.871,39	10.599.556,34	12.304.613,39	14.937.164,03
--	---------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------

GASTOS OPERACIONALES
GASTOS ADMINISTRATIVOS

SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRACION

SUELDO	1.298.221,31	1.428.043,45	1.599.408,66	1.839.319,96	2.152.004,35
SOBRETIEPOS	7.152,73	7.868,01	8.812,17	10.133,99	11.856,77
IESS APORTES	144.751,68	159.226,84	178.334,07	205.084,18	239.948,49
IESS FONDO DE RESERVA	9.011,82	9.913,00	11.102,56	12.767,95	14.938,50
DECIMO TERCER SUELDO	108.185,11	119.003,62	133.284,05	153.276,66	179.333,70
DECIMO CUARTO SUELDO	38.081,16	41.889,27	46.915,99	53.953,39	63.125,46
VACACIONES	54.092,55	59.501,81	66.642,03	76.638,33	89.666,85
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	3.352,84	3.688,13	4.130,70	4.750,31	5.557,86
BONO RESPONSABILIDAD ADMINISTRACION	29.803,06	32.783,37	36.717,37	42.224,98	49.403,22
INCENTIVOS / GRATIFICACIONES / DEP. ADMINISTRAT.	11.149,30	12.264,23	13.735,94	15.796,33	18.481,71
BONIFICACIONES - DESHAUCIO	9.273,90	10.201,29	11.425,45	13.139,26	15.372,94
BONO DE RENDIMIENTO	71.527,35	78.680,08	88.121,69	101.339,94	118.567,73
<u>SUELDO Y BENEF. SOCIALES ADMINISTRACION</u>	<u>1.784.602,82</u>	<u>1.963.063,10</u>	<u>2.198.630,67</u>	<u>2.528.425,27</u>	<u>2.958.257,57</u>
<u>OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO</u>					
VIATICOS Y MOVILIZACION	52.453,61	57.698,97	64.622,84	74.316,27	86.950,04
CAPACITACION PERSONAL	42.312,58	46.543,83	52.129,09	59.948,46	70.139,70
JUBILACION PATRONAL	143.251,22	157.576,34	176.485,50	202.958,33	237.461,24
POLIZAS SEGURO ADMINISTRACION	162.615,55	178.877,11	200.342,36	230.393,71	269.560,64
REFRIGERIOS	20.226,25	22.248,88	24.918,74	28.656,55	33.528,17
SERVICIO DE COMISARIATO	17.484,54	19.232,99	21.540,95	24.772,09	28.983,35
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	87.422,68	96.164,94	107.704,74	123.860,45	144.916,73
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	240.332,35	264.365,59	296.089,46	340.502,88	398.388,37
AGASAJOS Y PASEOS	107.362,32	118.098,55	132.270,38	152.110,94	177.969,80
MEDICINAS - GASTOS MEDICOS	34.969,07	38.465,98	43.081,90	49.544,18	57.966,69
<u>OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRACION</u>	<u>908.430,16</u>	<u>999.273,18</u>	<u>1.119.185,96</u>	<u>1.287.063,85</u>	<u>1.505.864,71</u>

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS

HONORARIOS	121.887,30	119.204,54	124.933,50	154.577,94	228.371,44
SUMINISTROS OFF/IMPRESA/COPIAS/FORMULARIOS	89.765,37	102.018,77	125.270,99	151.634,26	218.401,12
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	20.314,55	33.403,73	51.951,36	80.705,21	122.575,83
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE ADMINISTRACION	30.471,83	47.693,19	67.647,75	82.426,56	103.587,89
REPUESTOS Y REPARACIONES	10.157,28	28.763,92	21.350,00	40.352,60	67.320,20
SUMINISTROS, MANTENIM. Y REPARAC. EQ. COMPUTO	51.975,83	74.540,56	97.341,09	137.169,84	159.988,06
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	72.987,42	59.762,16	85.336,97	105.752,52	148.521,21
SUSCRIPCIONES Y PUBLICACIONES	10.159,23	27.962,22	36.772,05	51.200,57	32.988,18
GASTOS BANCARIOS MENORES	6.904,67	16.661,73	18.214,91	51.128,81	51.450,81
JUDICIALES Y NOTARIALES	53.643,25	58.931,29	82.527,39	102.047,65	111.894,55
GASTO ANUNCIO Y PUBLICACION PRENSA	21.029,13	42.337,25	63.371,08	92.375,16	130.203,32
GASTOS NO DEDUCIBLES	7.345,50	25.253,47	22.002,23	8.681,09	28.035,16
TRABAJOS OCASIONALES ADMINISTRACION	23.817,19	33.756,02	52.401,70	71.810,67	100.187,87
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	38.015,92	53.493,24	63.240,78	56.283,05	78.925,59
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	1.451,60	17.895,04	32.126,59	28.809,03	33.880,51
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	12.099,10	19.126,20	31.130,57	53.249,79	84.980,57
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	2.275,23	8.871,61	6.200,94	17.665,27	42.750,30
LEASING ADMINISTRACION	69.791,29	34.462,22	46.108,92	69.612,34	112.026,37
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	644.091,67	804.137,16	1.027.928,83	1.355.482,38	1.856.088,99
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.337.124,65	3.766.473,44	4.345.745,46	5.170.971,50	6.320.211,27
<u>GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD</u>					
SALARIO ANUAL UNIFICADO	49.800,00	69.264,00	72.034,56	74.915,94	77.912,58
BENEFICIOS SOCIALES	17.006,52	22.930,19	23.752,35	24.607,41	25.496,66
SUELDOS Y BENEF. SOCIALES SUPER PA-CO CARD	66.806,52	92.194,19	95.786,91	99.523,35	103.409,24
<u>OTROS BENEFICIOS PERSONAL SUPER PA-CO CARD</u>					
VIATICOS Y MOVILIZACION	4.482,00	7.619,04	7.923,80	8.989,91	10.128,64
CAPACITACION PERSONAL	4.980,00	6.926,40	7.203,46	7.491,59	7.791,26
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	4.368,17	6.075,44	6.318,45	6.571,19	6.834,04
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	2.950,00	3.068,00	3.190,72	3.318,35	3.451,08
AGASAJOS Y PASEOS	1.500,00	1.560,00	1.622,40	1.687,30	1.754,79
OTROS BENEFICIOS PERSONAL SUPER PA-CO CARD	18.280,17	25.248,88	26.258,83	28.058,35	29.959,80

OTROS GASTOS SUPER PA-CO CARD

GASTOS DE PUBLICIDAD	43.153,60	47.037,42	48.918,92	50.875,68	52.910,70
SUMINISTROS OFF/IMPRESA/COPIAS/FORMULARIOS	2.790,00	2.901,60	3.017,66	3.138,37	3.263,91
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	4.000,00	4.160,00	4.326,40	4.499,46	4.679,43
JUDICIALES Y NOTARIALES	15.000,00	15.600,00	16.224,00	16.872,96	17.547,88
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	500,00	520,00	540,80	562,43	584,93
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	650,00	676,00	703,04	731,16	760,41
FLETES Y GASTOS DE ENVÍO	14.400,00	14.976,00	15.575,04	16.198,04	16.845,96
GASTOS DE EMISIÓN DE TARJETAS	33.500,00	35.048,00	42.290,56	50.056,45	58.375,94
OTROS GASTOS SUPER PA-CO CARD	113.993,60	120.919,02	131.596,42	142.934,55	154.969,17
GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD	199.080,29	238.362,09	253.642,17	270.516,24	288.338,21

GASTOS GENERALESSERVICIOS GENERALES

ENERGIA ELECTRICA	77.594,19	87.613,32	88.805,62	92.757,42	91.879,15
AGUA	10.359,17	21.634,89	27.516,80	31.726,86	36.152,58
TELEFONOS	133.355,10	112.950,36	115.884,01	133.199,80	152.189,81
FAX	20.718,35	25.858,63	31.182,37	35.384,51	41.343,95
INTERNET	20.718,35	22.308,02	27.859,83	31.662,07	40.531,02
CORREOS/COMUNICACIÓN/COURIER	23.505,13	32.476,24	36.691,72	39.760,52	49.912,68
COMUNICACIONES BODEGA SUR	51.795,87	62.832,92	72.925,13	84.621,41	99.752,01
SERVICIOS GENERALES	338.046,17	365.674,38	400.865,49	449.112,60	511.761,20

IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES

IMPUESTOS MUNICIPALES	36.539,22	38.871,25	45.100,49	53.880,21	49.583,32
IMPUESTOS SUPER COMPAÑIAS	18.269,61	15.894,53	12.045,32	2.523,37	5.827,46
FUNCIONAMIENTO CUERPO DE BOMBEROS	18.269,61	21.823,80	27.259,35	40.984,77	36.809,93
CAMARA DE COMERCIO	36.539,22	21.577,55	26.082,95	29.867,06	32.446,99
CAMARA ECUATORIANA AMERICANA	18.269,61	24.953,14	22.006,89	28.029,78	35.850,30
CAMARA ECUATORIANA ALEMANA	18.269,61	22.482,61	25.448,16	31.984,89	45.355,25
CUOTAS INDUSTRIALES GRAFICOS	18.269,61	23.141,42	28.599,63	34.487,10	36.764,24
CLUB DE EJECUTIVOS	36.539,22	28.495,03	31.697,65	38.947,66	48.212,41
CAMARA ECUATORIANA DEL LIBRO	18.269,61	23.141,42	25.810,39	22.702,49	29.818,31
CONTRIBUCIONES VARIAS	30.449,35	29.016,32	30.821,95	36.963,06	44.822,86
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	63.943,64	73.748,08	75.665,71	78.247,97	81.744,15
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	313.628,31	323.145,16	350.538,49	398.618,36	447.235,21

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES					
GASTO DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	97.778,02	104.557,64	133.598,76	177.477,87	242.744,90
GASTO DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	110.235,14	118.555,59	151.433,00	184.858,37	247.603,16
GASTO DEPRECIACION VEHICULOS	48.474,01	73.969,21	96.798,97	122.750,53	147.756,67
GASTO DEPRECIACION ADECUACIONES	58.168,81	78.415,85	77.728,37	108.560,68	154.821,37
GASTO DEPRECIACION OTROS ACTIVOS	9.694,80	20.908,10	27.546,15	35.538,17	57.974,43
GASTO DEPRECIACION INSTALACION SUPERPACOS	157.581,37	166.254,22	197.544,82	240.530,14	220.446,38
GASTO AMORTIZACION INTANGIBLES	10.478,72	28.893,03	31.512,77	51.722,58	81.699,95
GASTO AMORTIZACION AUMENTO CAPITAL	2.072,75	11.865,58	22.301,19	55.805,50	73.062,05
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	18.458,90	33.186,81	50.346,71	55.335,50	65.266,14
GASTO DEPRECIACION EDIFICIOS E INSTALACIONES	290.844,06	314.945,54	357.942,99	365.726,58	479.622,03
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	803.786,60	951.551,56	1.146.753,72	1.398.305,93	1.770.997,08
OTROS GASTOS GENERALES					
ARRIENDOS	948.286,36	1.002.107,93	1.107.872,00	1.244.621,81	1.556.364,28
CONDOMINIO/VIGILANCIA/GUARDIANIA	544.645,16	681.928,18	845.964,13	1.072.895,55	1.292.847,78
MANTENIMIENTO OFICINAS Y LIMPIEZA	544.645,16	628.945,72	780.377,23	946.167,77	1.252.433,12
GASTO MANTENIMIENTO PLANTA ELECTRICA	1.307,15	54.555,51	91.481,89	148.880,58	222.754,49
INSTALACIONES Y ADECUACIONES	151.551,61	235.362,72	268.252,11	359.770,37	433.677,23
GASTO BAJA DE ACTIVOS	33.366,70	33.385,82	37.044,59	45.953,31	58.684,38
GASTOS IMPREVISTOS	10.892,90	32.977,16	60.622,55	106.721,94	180.089,40
OTROS GASTOS GENERALES	2.234.695,05	2.669.263,02	3.191.614,50	3.925.011,33	4.996.850,69
GASTOS GENERALES	3.690.156,13	4.309.634,12	5.089.772,21	6.171.048,22	7.726.844,18
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	7.226.361,06	8.314.469,65	9.689.159,83	11.612.535,97	14.335.393,66
UTILIDAD OPERACIONAL					
	1.332.477,49	1.090.401,74	910.396,51	692.077,42	601.770,37

INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES**GASTOS FINANCIEROS**

INTERESES /COMISIONES/IMP.PAGADOS	58.728,15	67.046,98	74.811,91	78.221,29	92.520,94
MULTAS PAGADAS	1.000,00	2.738,79	1.813,03	3.863,14	3.817,98
PERDIDA EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	65.604,28	74.179,22	75.625,33	71.069,54	85.607,48
GASTO CHEQUES PROTESTADOS	500,00	2.289,52	1.328,79	189,84	1.048,47
RESULTADO X EXPOSICION A LA INFLACION	16.937,04	19.804,87	21.802,06	20.663,12	26.724,99
0.8% IMPUESTO CIRCULACION CAPITALES	76.894,87	67.656,69	74.973,19	77.023,30	88.106,56
GASTOS FINANCIEROS	219.664,34	233.716,08	250.354,31	251.030,23	297.826,43

OTROS INGRESOS**INGRESOS FINANCIEROS**

INTERESES GANADOS	215.931,22	241.842,96	275.700,98	303.271,07	333.598,18
UTILIDAD EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	7.507,47	8.408,36	9.585,53	10.544,08	11.598,49
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS	1.000,00	1.120,00	1.276,80	1.404,48	1.544,93
INGRESOS FINANCIEROS	224.438,68	251.371,32	286.563,31	315.219,64	346.741,60

INGRESOS EXTRAORDINARIOS

INDEMNIZACION RETIRO INTEMPESTIVO	8.241,23	9.230,18	10.522,40	11.574,64	12.732,11
INGRESOS POR RECUPERACION SINIESTROS	5.000,00	5.600,00	6.384,00	7.022,40	7.724,64
OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	388.096,16	434.667,70	495.521,18	545.073,30	599.580,63
OTROS INGRESOS (INT.CTA.CTE)	43.084,65	48.254,80	55.010,48	60.511,53	66.562,68
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	444.422,04	497.752,68	567.438,06	624.181,87	686.600,05
INGRESOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS	668.860,72	749.124,01	854.001,37	939.401,50	1.033.341,66

UTILIDAD ANTES DE TRABAJ. E IMPUESTOS

UTILIDAD ANTES DE TRABAJ. E IMPUESTOS	1.781.673,87	1.605.809,67	1.514.043,56	1.380.448,69	1.337.285,60
PARTICIPACION TRABAJADORES	267.251,08	240.871,45	227.106,53	207.067,30	200.592,84
IMPUESTO A LA RENTA	378.605,70	341.234,55	321.734,26	293.345,35	284.173,19
RESERVA LEGAL	113.581,71	102.370,37	96.520,28	88.003,60	85.251,96
UTILIDAD NETA	1.022.235,38	921.333,30	868.682,49	792.032,44	767.267,61

PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
EXPRESADO EN U.S. DOLARES

	<u>SIN PROYECTO</u>	<u>CON PROYECTO</u>	<u>VARIACION</u>	<u>VARIACION</u>
	<u>31 DIC 12</u>	<u>31 DIC 12</u>	<u>ABSOLUTA</u>	<u>RELATIVA</u>
	<u>USD.</u>	<u>USD.</u>		
<u>INGRESOS</u>				
VENTAS NETAS Y OTROS INGRESOS OPERACIONALES	48.780.945,83	48.780.945,83	-	0,00%
COSTO DE VENTAS	(31.026.042,55)	(31.026.042,55)	-	0,00%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	17.754.903,28	17.754.903,28	-	0,00%
<u>GASTOS DE VENTAS</u>				
<u>GASTOS DE VENTAS POR MAYOR</u>				
<u>SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES</u>				
SUELDO VENDEDORES	426.666,24	426.666,24	-	0,00%
COMISIONES VENDEDORES	747.119,68	747.119,68	-	0,00%
APORTES IESE VENDEDORES	47.573,29	47.573,29	-	0,00%
FONDO DE RESERVA IESE VENDEDORES	2.961,77	2.961,77	-	0,00%
DECIMO TERCER SUELDO VENDEDORES	35.555,52	35.555,52	-	0,00%
DECIMO CUARTO SUELDO VENDEDORES	17.424,00	17.424,00	-	0,00%
VACACIONES VENDEDORES	17.777,76	17.777,76	-	0,00%
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	6.060,60	6.060,60	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	2.020,20	2.020,20	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES VENTAS	9.696,96	9.696,96	-	0,00%
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	6.736,37	6.736,37	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD	41.151,87	41.151,87	-	0,00%
BONIFICACION DESHAUCIO	5.387,20	5.387,20	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	64.646,40	64.646,40	-	0,00%
SOBRETIEPOS	5.387,20	5.387,20	-	0,00%
SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES	1.436.165,07	1.436.165,07	-	0,00%
<u>OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS</u>				
VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	80.533,18	80.533,18	-	0,00%
CAPACITACION PERSONAL VENDEDORES	9.397,65	9.397,65	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL	72.912,04	72.912,04	-	0,00%
POLIZAS SEGURO DPTO. VENTAS	39.029,30	39.029,30	-	0,00%
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	5.960,03	5.960,03	-	0,00%
REFRIGERIOS VENTAS	573,68	573,68	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	8.899,29	8.899,29	-	0,00%
MEDICINA / GASTOS MEDICOS	1.779,86	1.779,86	-	0,00%
OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS	219.085,04	219.085,04	-	0,00%
<u>OTROS GASTOS DE VENTAS</u>				
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	31.240,37	31.240,37	-	0,00%
REPUESTOS Y REPARACIONES	54.142,06	54.142,06	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLES	124.961,47	124.961,47	-	0,00%
LEASING VARIOS DPTO VENTAS	36.481,75	36.481,75	-	0,00%
FLETES Y EMBALAJE EN VENTAS	93.721,10	93.721,10	-	0,00%
SUMINISTROS OFF/IMP/COPIAS/FORMULARIOS	370.586,24	370.586,24	-	0,00%
COMISIONES A TERCEROS	62.480,74	62.480,74	-	0,00%
GASTO LICITACIONES	40.588,99	40.588,99	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	62.480,74	62.480,74	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	876.683,46	876.683,46	-	0,00%
GASTOS DE VENTAS POR MAYOR	2.531.933,56	2.531.933,56	-	0,00%
<u>GASTOS DE VENTAS POR MENOR</u>				
<u>SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES</u>				
SUELDO VENDEDORES ALMACEN	1.611.782,39	1.611.782,39	-	0,00%
COMISIONES VENDEDORES ALMACEN	1.234.021,70	1.234.021,70	-	0,00%
APORTES IESE VEND. ALMACEN	179.713,74	179.713,74	-	0,00%
FONDOS RESERVA VEND. ALMACEN	11.188,46	11.188,46	-	0,00%
DECIMO TERCERO VEND. ALMACEN	134.315,20	134.315,20	-	0,00%
DECIMO CUARTO VEND. ALMACEN	70.918,43	70.918,43	-	0,00%
VACACIONES VEND. ALMACEN	67.157,60	67.157,60	-	0,00%
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	19.882,18	19.882,18	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	6.627,39	6.627,39	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES VEND. ALMACEN	117.820,35	117.820,35	-	0,00%
PREMIOS Y GRATIFICACIONES VEND. ALMACEN	23.564,07	23.564,07	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD	35.784,96	35.784,96	-	0,00%
BONO DE DESAHUCIO VENTAS	11.782,04	11.782,04	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	70.692,21	70.692,21	-	0,00%
SOBRETIEPOS	23.564,07	23.564,07	-	0,00%
SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES	3.618.814,78	3.618.814,78	-	0,00%

OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS

VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	21.482,58	21.482,58	-	0,00%
CAPACITACION VEND. ALMACEN	10.173,30	10.173,30	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL VEND. ALMACEN	36.557,02	36.557,02	-	0,00%
POLIZA SEGURO VENTAS	13.660,03	13.660,03	-	0,00%
INCENTIVO Y GRATIFICACION VENTAS	311.557,53	311.557,53	-	0,00%
REFRIGERIOS VENTAS	146.495,52	146.495,52	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	8.923,95	8.923,95	-	0,00%
MEDICINAS	2.677,18	2.677,18	-	0,00%
OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS	551.527,12	551.527,12	-	0,00%

OTROS GASTOS DE VENTAS

TRABAJO OCAZIONALES VENTAS	164.936,66	164.936,66	-	0,00%
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	482.270,93	482.270,93	-	0,00%
COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	897.569,40	661.371,12	(236.198,29)	-26,32%
REPUESTOS Y REPARACIONES	96.454,19	96.454,19	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE	48.227,09	48.227,09	-	0,00%
LEASING VARIOS	38.682,64	38.682,64	-	0,00%
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	28.936,26	28.936,26	-	0,00%
FLETES /DESPACHO Y EMBALAJES	192.908,37	192.908,37	-	0,00%
ETIQUETAS	96.454,19	96.454,19	-	0,00%
SUMINISTROS OFICINA VEND. ALMACEN	144.681,28	144.681,28	-	0,00%
FUNDAS DE DESPACHO	96.454,19	96.454,19	-	0,00%
MANTENIMIENTO ALMACENES	241.135,46	241.135,46	-	0,00%
HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	24.113,55	24.113,55	-	0,00%
COMUNICACIONES ALMACENES	48.227,09	48.227,09	-	0,00%
GASTO IVA PROPORCIONAL	100.000,00	100.000,00	-	0,00%
BONIFICACION DESHAUCIO VEND. ALMACEN	9.645,42	9.645,42	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	19.290,84	19.290,84	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	2.729.987,55	2.493.789,26	(236.198,29)	-8,65%
GASTOS DE VENTAS POR MENOR	6.900.329,45	6.664.131,16	(236.198,29)	-3,42%
TOTAL GASTOS DE VENTAS	9.432.263,01	9.196.064,72	(236.198,29)	-2,50%

UTILIDAD NETA EN VENTAS

	8.322.640,27	8.558.838,55	236.198,29	2,84%
--	---------------------	---------------------	-------------------	--------------

GASTOS OPERACIONALESGASTOS ADMINISTRATIVOSSUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRACION

SUELDOS	1.298.221,31	1.298.221,31	-	0,00%
SOBRETIEPOS	7.152,73	7.152,73	-	0,00%
IESS APORTES	144.751,68	144.751,68	-	0,00%
IESS FONDO DE RESERVA	9.011,82	9.011,82	-	0,00%
DECIMO TERCER SUELDO	108.185,11	108.185,11	-	0,00%
DECIMO CUARTO SUELDO	38.081,16	38.081,16	-	0,00%
VACACIONES	54.092,55	54.092,55	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	3.352,84	3.352,84	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD ADMINISTRACION	29.803,06	29.803,06	-	0,00%
INCENTIVOS / GRATIFICACIONES / DEP. ADMINISTRAT.	11.149,30	11.149,30	-	0,00%
BONIFICACIONES - DESHAUCIO	9.273,90	9.273,90	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	71.527,35	71.527,35	-	0,00%
SUELDOS Y BENEF. SOCIALES ADMINISTRACION	1.784.602,82	1.784.602,82	-	0,00%

OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO

VIATICOS Y MOVILIZACION	52.453,61	52.453,61	-	0,00%
CAPACITACION PERSONAL	42.312,58	42.312,58	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL	143.251,22	143.251,22	-	0,00%
POLIZAS SEGURO ADMINISTRACION	162.615,55	162.615,55	-	0,00%
REFRIGERIOS	20.226,25	20.226,25	-	0,00%
SERVICIO DE COMISARIATO	17.484,54	17.484,54	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	87.422,68	87.422,68	-	0,00%
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	240.332,35	240.332,35	-	0,00%
AGASAJOS Y PASEOS	107.362,32	107.362,32	-	0,00%
MEDICINAS - GASTOS MEDICOS	34.969,07	34.969,07	-	0,00%
OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRACION	908.430,16	908.430,16	-	0,00%

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS

HONORARIOS	121.887,30	121.887,30	-	0,00%
SUMINISTROS OFF/IMPRESA/COPIAS/FORMULARIOS	89.765,37	89.765,37	-	0,00%
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	20.314,55	20.314,55	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE ADMINISTRACION	30.471,83	30.471,83	-	0,00%
REPUESTOS Y REPARACIONES	10.157,28	10.157,28	-	0,00%
SUMINISTROS, MANTENIM. Y REPARAC. EQ. COMPUTO	51.975,83	51.975,83	-	0,00%
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	72.987,42	72.987,42	-	0,00%
SUSCRIPCIONES Y PUBLICACIONES	10.159,23	10.159,23	-	0,00%
GASTOS BANCARIOS MENORES	6.904,67	6.904,67	-	0,00%
JUDICIALES Y NOTARIALES	53.643,25	53.643,25	-	0,00%
GASTO ANUNCIO Y PUBLICACION PRENSA	21.029,13	21.029,13	-	0,00%

GASTOS NO DEDUCIBLES	7.345,50	7.345,50	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES ADMINISTRACION	23.817,19	23.817,19	-	0,00%
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	38.015,92	38.015,92	-	0,00%
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	1.451,60	1.451,60	-	0,00%
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	12.099,10	12.099,10	-	0,00%
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	2.275,23	2.275,23	-	0,00%
LEASING ADMINISTRACION	69.791,29	69.791,29	-	0,00%
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	644.091,67	644.091,67	-	0,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.337.124,65	3.337.124,65	-	0,00%
<u>GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD</u>				
SALARIO ANUAL UNIFICADO	-	49.800,00	49.800,00	#iDIV/0!
BENEFICIOS SOCIALES	-	17.006,52	17.006,52	#iDIV/0!
SUELDOS Y BENEF. SOCIALES SUPER PA-CO CARD	-	66.806,52	66.806,52	#iDIV/0!
<u>OTROS BENEFICIOS PERSONAL SUPER PA-CO CARD</u>				
VIATICOS Y MOVILIZACION	-	4.482,00	4.482,00	#iDIV/0!
CAPACITACION PERSONAL	-	4.980,00	4.980,00	#iDIV/0!
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	-	4.368,17	4.368,17	#iDIV/0!
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	-	2.950,00	2.950,00	#iDIV/0!
AGASAJOS Y PASEOS	-	1.500,00	1.500,00	#iDIV/0!
OTROS BENEFICIOS PERSONAL SUPER PA-CO CARD	-	18.280,17	18.280,17	#iDIV/0!
<u>OTROS GASTOS SUPER PA-CO CARD</u>				
GASTOS DE PUBLICIDAD	-	43.153,60	43.153,60	#iDIV/0!
SUMINISTROS OFF/IMPRESA/COPIAS/FORMULARIOS	-	2.790,00	2.790,00	#iDIV/0!
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	-	4.000,00	4.000,00	#iDIV/0!
JUDICIALES Y NOTARIALES	-	15.000,00	15.000,00	#iDIV/0!
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	-	500,00	500,00	#iDIV/0!
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	-	650,00	650,00	#iDIV/0!
FLETES Y GASTOS DE ENVÍO	-	14.400,00	14.400,00	#iDIV/0!
GASTOS DE EMISIÓN DE TARJETAS	-	33.500,00	33.500,00	#iDIV/0!
OTROS GASTOS SUPER PA-CO CARD	-	113.993,60	113.993,60	#iDIV/0!
GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD	-	199.080,29	199.080,29	#iDIV/0!
<u>GASTOS GENERALES</u>				
<u>SERVICIOS GENERALES</u>				
ENERGIA ELECTRICA	77.594,19	77.594,19	-	0,00%
AGUA	10.359,17	10.359,17	-	0,00%
TELEFONOS	133.355,10	133.355,10	-	0,00%
FAX	20.718,35	20.718,35	-	0,00%
INTERNET	20.718,35	20.718,35	-	0,00%
CORREOS/COMUNICACIÓN/COURIER	23.505,13	23.505,13	-	0,00%
COMUNICACIONES BODEGA SUR	51.795,87	51.795,87	-	0,00%
SERVICIOS GENERALES	338.046,17	338.046,17	-	0,00%
<u>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</u>				
IMPUESTOS MUNICIPALES	36.539,22	36.539,22	-	0,00%
IMPUESTOS SUPER COMPAÑIAS	18.269,61	18.269,61	-	0,00%
FUNCIONAMIENTO CUERPO DE BOMBEROS	18.269,61	18.269,61	-	0,00%
CAMARA DE COMERCIO	36.539,22	36.539,22	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA AMERICANA	18.269,61	18.269,61	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA ALEMANA	18.269,61	18.269,61	-	0,00%
CUOTAS INDUSTRIALES GRAFICOS	18.269,61	18.269,61	-	0,00%
CLUB DE EJECUTIVOS	36.539,22	36.539,22	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA DEL LIBRO	18.269,61	18.269,61	-	0,00%
CONTRIBUCIONES VARIAS	30.449,35	30.449,35	-	0,00%
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	63.943,64	63.943,64	-	0,00%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	313.628,31	313.628,31	-	0,00%
<u>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</u>				
GASTO DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	96.948,02	97.778,02	830,00	0,86%
GASTO DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	100.168,48	110.235,14	10.066,67	10,05%
GASTO DEPRECIACION VEHICULOS	48.474,01	48.474,01	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION ADECUACIONES	58.168,81	58.168,81	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION OTROS ACTIVOS	9.694,80	9.694,80	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION INSTALACION SUPERPACOS	157.581,37	157.581,37	-	0,00%
GASTO AMORTIZACION INTANGIBLES	10.478,72	10.478,72	-	0,00%
GASTO AMORTIZACION AUMENTO CAPITAL	2.072,75	2.072,75	-	0,00%
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	18.458,90	18.458,90	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION EDIFICIOS E INSTALACIONES	290.844,06	290.844,06	-	0,00%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	792.889,93	803.786,60	10.896,67	1,37%
<u>OTROS GASTOS GENERALES</u>				
ARRIENDOS	948.286,36	948.286,36	-	0,00%
CONDOMINIO/VIGILANCIA/GUARDIANIA	544.645,16	544.645,16	-	0,00%
MANTENIMIENTO OFICINAS Y LIMPIEZA	544.645,16	544.645,16	-	0,00%
GASTO MANTENIMIENTO PLANTA ELECTRICA	1.307,15	1.307,15	-	0,00%
INSTALACIONES Y ADECUACIONES	151.551,61	151.551,61	-	0,00%
GASTO BAJA DE ACTIVOS	33.366,70	33.366,70	-	0,00%
GASTOS IMPREVISTOS	10.892,90	10.892,90	-	0,00%
OTROS GASTOS GENERALES	2.234.695,05	2.234.695,05	-	0,00%
GASTOS GENERALES	3.679.259,46	3.690.156,13	10.896,67	0,30%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	7.016.384,11	7.226.361,06	209.976,95	2,99%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.306.256,16	1.332.477,49	26.221,33	2,01%

INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES**GASTOS FINANCIEROS**

INTERESES /COMISIONES/IMP.PAGADOS	37.814,76	58.728,15	20.913,39	55,30%
MULTAS PAGADAS	1.000,00	1.000,00	-	0,00%
PERDIDA EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	65.604,28	65.604,28	-	0,00%
GASTO CHEQUES PROTESTADOS	500,00	500,00	-	0,00%
RESULTADO X EXPOSICION A LA INFLACION	16.937,04	16.937,04	-	0,00%
0.8% IMPUESTO CIRCULACION CAPITALES	76.894,87	76.894,87	-	0,00%

GASTOS FINANCIEROS**OTROS INGRESOS****INGRESOS FINANCIEROS**

INTERESES GANADOS	215.931,22	215.931,22	-	0,00%
UTILIDAD EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	7.507,47	7.507,47	-	0,00%
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS	1.000,00	1.000,00	-	0,00%

INGRESOS FINANCIEROS**INGRESOS EXTRAORDINARIOS**

INDEMNIZACION RETIRO INTEMPESTIVO	8.241,23	8.241,23	-	0,00%
INGRESOS POR RECUPERACION SINIESTROS	5.000,00	5.000,00	-	0,00%
OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	388.096,16	388.096,16	-	0,00%
OTROS INGRESOS (INT.CTA.CTE)	43.084,65	43.084,65	-	0,00%

INGRESOS EXTRAORDINARIOS**INGRESOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS**

UTILIDAD ANTES DE TRABAJ. E IMPUESTOS	1.776.365,93	1.781.673,87	5.307,94	0,30%
PARTICIPACION TRABAJADORES	266.454,89	267.251,08	796,19	0,30%
IMPUESTO A LA RENTA	377.477,76	378.605,70	1.127,94	0,30%
RESERVA LEGAL	113.243,33	113.581,71	338,38	0,30%
UTILIDAD NETA	1.019.189,95	1.022.235,38	3.045,43	0,30%

PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
EXPRESADO EN U.S. DOLARES

	<u>SIN PROYECTO</u>	<u>CON PROYECTO</u>	<u>VARIACION</u>	<u>VARIACION</u>
	<u>31 DIC 13</u>	<u>31 DIC 13</u>	<u>ABSOLUTA</u>	<u>RELATIVA</u>
	<u>USD.</u>	<u>USD.</u>		
<u>INGRESOS</u>				
VENTAS NETAS Y OTROS INGRESOS OPERACIONALES	52.195.612,04	52.195.612,04	-	0,00%
COSTO DE VENTAS	(32.887.605,11)	(32.887.605,11)	-	0,00%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	19.308.006,93	19.308.006,93	-	0,00%
<u>GASTOS DE VENTAS</u>				
<u>GASTOS DE VENTAS POR MAYOR</u>				
<u>SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES</u>				
SUELDO VENDEDORES	462.000,00	462.000,00	-	0,00%
COMISIONES VENDEDORES	741.960,63	741.960,63	-	0,00%
APORTES IESS VENDEDORES	51.513,00	51.513,00	-	0,00%
FONDO DE RESERVA IESS VENDEDORES	3.207,05	3.207,05	-	0,00%
DECIMO TERCER SUELDO VENDEDORES	38.500,00	38.500,00	-	0,00%
DECIMO CUARTO SUELDO VENDEDORES	18.900,00	18.900,00	-	0,00%
VACACIONES VENDEDORES	19.250,00	19.250,00	-	0,00%
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	6.187,50	6.187,50	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	2.062,50	2.062,50	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES VENTAS	9.900,00	9.900,00	-	0,00%
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	6.252,20	6.252,20	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD	74.232,64	74.232,64	-	0,00%
BONIFICACION DESHAUCIO	24.039,77	24.039,77	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	54.912,16	54.912,16	-	0,00%
SOBRETIEMPLOS	34.725,76	34.725,76	-	0,00%
SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES	1.547.643,21	1.547.643,21	-	0,00%
<u>OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS</u>				
VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	81.311,12	81.311,12	-	0,00%
CAPACITACION PERSONAL VENDEDORES	7.517,75	7.517,75	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL	80.628,65	80.628,65	-	0,00%
POLIZAS SEGURO DPTO. VENTAS	45.284,01	45.284,01	-	0,00%
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	7.359,87	7.359,87	-	0,00%
REFRIGERIOS VENTAS	2.312,47	2.312,47	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	2.285,38	2.285,38	-	0,00%
MEDICINA / GASTOS MEDICOS	1.828,30	1.828,30	-	0,00%
OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS	228.527,55	228.527,55	-	0,00%
<u>OTROS GASTOS DE VENTAS</u>				
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	41.186,52	41.186,52	-	0,00%
REPUESTOS Y REPARACIONES	74.518,97	74.518,97	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLES	140.754,66	140.754,66	-	0,00%
LEASING VARIOS DPTO VENTAS	30.093,86	30.093,86	-	0,00%
FLETES Y EMBALAJE EN VENTAS	90.340,68	90.340,68	-	0,00%
SUMINISTROS OFF/IMPRENT/COPIAS/FORMULARIOS	334.692,82	334.692,82	-	0,00%
COMISIONES A TERCEROS	76.836,55	76.836,55	-	0,00%
GASTO LICITACIONES	60.253,79	60.253,79	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	74.068,31	74.068,31	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	922.746,16	922.746,16	-	0,00%
GASTOS DE VENTAS POR MAYOR	2.698.916,92	2.698.916,92	-	0,00%

GASTOS DE VENTAS POR MENOR**SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES**

SUELDOS VENDEDORES ALMACEN	1.584.000,00	1.584.000,00	-	0,00%
COMISIONES VENDEDORES ALMACEN	1.120.691,99	1.120.691,99	-	0,00%
APORTES IESS VEND. ALMACEN	176.616,00	176.616,00	-	0,00%
FONDOS RESERVA VEND. ALMACEN	10.995,60	10.995,60	-	0,00%
DECIMO TERCERO VEND. ALMACEN	132.000,00	132.000,00	-	0,00%
DECIMO CUARTO VEND. ALMACEN	64.800,00	64.800,00	-	0,00%
VACACIONES VEND. ALMACEN	66.000,00	66.000,00	-	0,00%
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	18.562,50	18.562,50	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	6.187,50	6.187,50	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES VEND. ALMACEN	178.697,29	178.697,29	-	0,00%
PREMIOS Y GRATIFICACIONES VEND. ALMACEN	63.032,57	63.032,57	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD	83.510,98	83.510,98	-	0,00%
BONO DE DESAHUCIO VENTAS	55.660,19	55.660,19	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	103.019,44	103.019,44	-	0,00%
SOBRETIEPOS	58.833,63	58.833,63	-	0,00%

SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES

3.722.607,67	3.722.607,67	-	0,00%
---------------------	---------------------	----------	--------------

OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS

VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	30.147,26	30.147,26	-	0,00%
CAPACITACION VEND. ALMACEN	17.518,71	17.518,71	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL VEND. ALMACEN	45.748,47	45.748,47	-	0,00%
POLIZA SEGURO VENTAS	20.796,31	20.796,31	-	0,00%
INCENTIVO Y GRATIFICACION VENTAS	299.248,63	299.248,63	-	0,00%
REFRIGERIOS VENTAS	169.743,46	169.743,46	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	17.355,34	17.355,34	-	0,00%
MEDICINAS	2.998,45	2.998,45	-	0,00%

OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS

603.556,62	603.556,62	-	0,00%
-------------------	-------------------	----------	--------------

OTROS GASTOS DE VENTAS

TRABAJOS OCASIONALES VENTAS	236.256,56	236.256,56	-	0,00%
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	444.920,76	444.920,76	-	0,00%
COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	960.399,26	707.667,10	(252.732,17)	-26,32%
REPUESTOS Y REPARACIONES	102.594,80	102.594,80	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE	80.283,05	80.283,05	-	0,00%
LEASING VARIOS	18.972,91	18.972,91	-	0,00%
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	83.456,70	83.456,70	-	0,00%
FLETES /DESPACHO Y EMBALAJES	208.970,34	208.970,34	-	0,00%
ETIQUETAS	122.758,73	122.758,73	-	0,00%
SUMINISTROS OFICINA VEND. ALMACEN	184.138,09	184.138,09	-	0,00%
FUNDAS DE DESPACHO	84.951,37	84.951,37	-	0,00%
MANTENIMIENTO ALMACENES	300.595,60	300.595,60	-	0,00%
HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	47.703,00	47.703,00	-	0,00%
COMUNICACIONES ALMACENES	77.762,56	77.762,56	-	0,00%
GASTO IVA PROPORCIONAL	145.000,00	145.000,00	-	0,00%
BONIFICACION DESHAUCIO VEND. ALMACEN	10.802,87	10.802,87	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	21.219,92	21.219,92	-	0,00%

OTROS GASTOS DE VENTAS

3.130.786,50	2.878.054,33	(252.732,17)	-8,07%
---------------------	---------------------	---------------------	---------------

GASTOS DE VENTAS POR MENOR

7.456.950,79	7.204.218,63	(252.732,17)	-3,39%
---------------------	---------------------	---------------------	---------------

TOTAL GASTOS DE VENTAS

10.155.867,71	9.903.135,55	(252.732,17)	-2,49%
----------------------	---------------------	---------------------	---------------

UTILIDAD NETA EN VENTAS

9.152.139,22	9.404.871,39	252.732,17	2,76%
---------------------	---------------------	-------------------	--------------

GASTOS OPERACIONALES**GASTOS ADMINISTRATIVOS****SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRACION**

SUELDO	1.428.043,45	1.428.043,45	-	0,00%
SOBRETIEPOS	7.868,01	7.868,01	-	0,00%
IESS APORTES	159.226,84	159.226,84	-	0,00%
IESS FONDO DE RESERVA	9.913,00	9.913,00	-	0,00%
DECIMO TERCER SUELDO	119.003,62	119.003,62	-	0,00%
DECIMO CUARTO SUELDO	41.889,27	41.889,27	-	0,00%
VACACIONES	59.501,81	59.501,81	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	3.688,13	3.688,13	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD ADMINISTRACION	32.783,37	32.783,37	-	0,00%
INCENTIVOS / GRATIFICACIONES / DEP. ADMINISTRAT.	12.264,23	12.264,23	-	0,00%
BONIFICACIONES - DESHAUCIO	10.201,29	10.201,29	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	78.680,08	78.680,08	-	0,00%

SUELDO Y BENEF. SOCIALES ADMINISTRACION**OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO**

VIATICOS Y MOVILIZACION	57.698,97	57.698,97	-	0,00%
CAPACITACION PERSONAL	46.543,83	46.543,83	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL	157.576,34	157.576,34	-	0,00%
POLIZAS SEGURO ADMINISTRACION	178.877,11	178.877,11	-	0,00%
REFRIGERIOS	22.248,88	22.248,88	-	0,00%
SERVICIO DE COMISARIATO	19.232,99	19.232,99	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	96.164,94	96.164,94	-	0,00%
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	264.365,59	264.365,59	-	0,00%
AGASAJOS Y PASEOS	118.098,55	118.098,55	-	0,00%
MEDICINAS - GASTOS MEDICOS	38.465,98	38.465,98	-	0,00%

OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRACION**OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS**

HONORARIOS	119.204,54	119.204,54	-	0,00%
SUMINISTROS OFF/IMPRESA/COPIAS/FORMULARIOS	102.018,77	102.018,77	-	0,00%
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	33.403,73	33.403,73	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE ADMINISTRACION	47.693,19	47.693,19	-	0,00%
REPUESTOS Y REPARACIONES	28.763,92	28.763,92	-	0,00%
SUMINISTROS, MANTENIM. Y REPARAC. EQ. COMPUTO	74.540,56	74.540,56	-	0,00%
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	59.762,16	59.762,16	-	0,00%
SUSCRIPCIONES Y PUBLICACIONES	27.962,22	27.962,22	-	0,00%
GASTOS BANCARIOS MENORES	16.661,73	16.661,73	-	0,00%
JUDICIALES Y NOTARIALES	58.931,29	58.931,29	-	0,00%
GASTO ANUNCIO Y PUBLICACION PRENSA	42.337,25	42.337,25	-	0,00%
GASTOS NO DEDUCIBLES	25.253,47	25.253,47	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES ADMINISTRACION	33.756,02	33.756,02	-	0,00%
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	53.493,24	53.493,24	-	0,00%
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	17.895,04	17.895,04	-	0,00%
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	19.126,20	19.126,20	-	0,00%
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	8.871,61	8.871,61	-	0,00%
LEASING ADMINISTRACION	34.462,22	34.462,22	-	0,00%

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS**GASTOS ADMINISTRATIVOS****GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD**

SALARIO ANUAL UNIFICADO	-	69.264,00	69.264,00	#;DIV/0!
BENEFICIOS SOCIALES	-	22.930,19	22.930,19	#;DIV/0!
SUELDO Y BENEF. SOCIALES SUPER PA-CO CARD	-	92.194,19	92.194,19	#;DIV/0!
OTROS BENEFICIOS PERSONAL SUPER PA-CO CARD				
VIATICOS Y MOVILIZACION	-	7.619,04	7.619,04	#;DIV/0!
CAPACITACION PERSONAL	-	6.926,40	6.926,40	#;DIV/0!
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	-	6.075,44	6.075,44	#;DIV/0!
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	-	3.068,00	3.068,00	#;DIV/0!
AGASAJOS Y PASEOS	-	1.560,00	1.560,00	#;DIV/0!
OTROS BENEFICIOS PERSONAL SUPER PA-CO CARD	-	25.248,88	25.248,88	#;DIV/0!

<u>OTROS GASTOS SUPER PA-CO CARD</u>				
GASTOS DE PUBLICIDAD	-	47.037,42	47.037,42	#;DIV/0!
SUMINISTROS OFF/IMPRESA/COPIAS/FORMULARIOS	-	2.901,60	2.901,60	#;DIV/0!
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	-	4.160,00	4.160,00	#;DIV/0!
JUDICIALES Y NOTARIALES	-	15.600,00	15.600,00	#;DIV/0!
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	-	520,00	520,00	#;DIV/0!
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	-	676,00	676,00	#;DIV/0!
FLETES Y GASTOS DE ENVÍO	-	14.976,00	14.976,00	#;DIV/0!
GASTOS DE EMISIÓN DE TARJETAS	-	35.048,00	35.048,00	#;DIV/0!
OTROS GASTOS SUPER PA-CO CARD	-	120.919,02	120.919,02	#;DIV/0!
GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD	-	238.362,09	238.362,09	#;DIV/0!
<u>GASTOS GENERALES</u>				
<u>SERVICIOS GENERALES</u>				
ENERGIA ELECTRICA	87.613,32	87.613,32	-	0,00%
AGUA	21.634,89	21.634,89	-	0,00%
TELEFONOS	112.950,36	112.950,36	-	0,00%
FAX	25.858,63	25.858,63	-	0,00%
INTERNET	22.308,02	22.308,02	-	0,00%
CORREOS/COMUNICACIÓN/COURIER	32.476,24	32.476,24	-	0,00%
COMUNICACIONES BODEGA SUR	62.832,92	62.832,92	-	0,00%
SERVICIOS GENERALES	365.674,38	365.674,38	-	0,00%
<u>IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES</u>				
IMPUESTOS MUNICIPALES	38.871,25	38.871,25	-	0,00%
IMPUESTOS SUPER COMPAÑIAS	15.894,53	15.894,53	-	0,00%
FUNCIONAMIENTO CUERPO DE BOMBEROS	21.823,80	21.823,80	-	0,00%
CAMARA DE COMERCIO	21.577,55	21.577,55	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA AMERICANA	24.953,14	24.953,14	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA ALEMANA	22.482,61	22.482,61	-	0,00%
CUOTAS INDUSTRIALES GRAFICOS	23.141,42	23.141,42	-	0,00%
CLUB DE EJECUTIVOS	28.495,03	28.495,03	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA DEL LIBRO	23.141,42	23.141,42	-	0,00%
CONTRIBUCIONES VARIAS	29.016,32	29.016,32	-	0,00%
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	73.748,08	73.748,08	-	0,00%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	323.145,16	323.145,16	-	0,00%
<u>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</u>				
GASTO DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	103.727,64	104.557,64	830,00	0,80%
GASTO DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	108.488,93	118.555,59	10.066,67	9,28%
GASTO DEPRECIACION VEHICULOS	73.969,21	73.969,21	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION ADECUACIONES	78.415,85	78.415,85	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION OTROS ACTIVOS	20.908,10	20.908,10	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION INSTALACION SUPERPACOS	166.254,22	166.254,22	-	0,00%
GASTO AMORTIZACION INTANGIBLES	28.893,03	28.893,03	-	0,00%
GASTO AMORTIZACION AUMENTO CAPITAL	11.865,58	11.865,58	-	0,00%
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	33.186,81	33.186,81	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION EDIFICIOS E INSTALACIONES	314.945,54	314.945,54	-	0,00%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	940.654,90	951.551,56	10.896,67	1,16%
<u>OTROS GASTOS GENERALES</u>				
ARRIENDOS	1.002.107,93	1.002.107,93	-	0,00%
CONDOMINIO/VIGILANCIA/GUARDIANIA	681.928,18	681.928,18	-	0,00%
MANTENIMIENTO OFICINAS Y LIMPIEZA	628.945,72	628.945,72	-	0,00%
GASTO MANTENIMIENTO PLANTA ELECTRICA	54.555,51	54.555,51	-	0,00%
INSTALACIONES Y ADECUACIONES	235.362,72	235.362,72	-	0,00%
GASTO BAJA DE ACTIVOS	33.385,82	33.385,82	-	0,00%
GASTOS IMPREVISTOS	32.977,16	32.977,16	-	0,00%
OTROS GASTOS GENERALES	2.669.263,02	2.669.263,02	-	0,00%
GASTOS GENERALES	4.298.737,46	4.309.634,12	10.896,67	0,25%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	8.065.210,90	8.314.469,65	249.258,75	3,09%
UTILIDAD OPERACIONAL				
	1.086.928,32	1.090.401,74	3.473,41	0,32%

INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES**GASTOS FINANCIEROS**

INTERESES /COMISIONES/IMP.PAGADOS	44.669,66	67.046,98	22.377,33	50,10%
MULTAS PAGADAS	2.738,79	2.738,79	-	0,00%
PERDIDA EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	74.179,22	74.179,22	-	0,00%
GASTO CHEQUES PROTESTADOS	2.289,52	2.289,52	-	0,00%
RESULTADO X EXPOSICION A LA INFLACION	19.804,87	19.804,87	-	0,00%
0.8% IMPUESTO CIRCULACION CAPITALES	67.656,69	67.656,69	-	0,00%

GASTOS FINANCIEROS**OTROS INGRESOS****INGRESOS FINANCIEROS**

INTERESES GANADOS	241.842,96	241.842,96	-	0,00%
UTILIDAD EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	8.408,36	8.408,36	-	0,00%
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS	1.120,00	1.120,00	-	0,00%

INGRESOS FINANCIEROS**INGRESOS EXTRAORDINARIOS**

INDEMNIZACION RETIRO INTEMPESTIVO	9.230,18	9.230,18	-	0,00%
INGRESOS POR RECUPERACION SINIESTROS	5.600,00	5.600,00	-	0,00%
OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	434.667,70	434.667,70	-	0,00%
OTROS INGRESOS (INT.CTA.CTE)	48.254,80	48.254,80	-	0,00%

INGRESOS EXTRAORDINARIOS**INGRESOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS**

	497.752,68	497.752,68	-	0,00%
	749.124,01	749.124,01	-	0,00%
UTILIDAD ANTES DE TRABAJ. E IMPUESTOS	1.624.713,58	1.605.809,67	(18.903,91)	-1,16%
PARTICIPACION TRABAJADORES	243.707,04	240.871,45	(2.835,59)	-1,16%
IMPUESTO A LA RENTA	345.251,64	341.234,55	(4.017,08)	-1,16%
RESERVA LEGAL	103.575,49	102.370,37	(1.205,12)	-1,16%
UTILIDAD NETA	932.179,42	921.333,30	(10.846,12)	-1,16%

PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
EXPRESADO EN U.S. DOLARES

	<u>SIN PROYECTO</u>	<u>CON PROYECTO</u>	<u>VARIACION</u>	<u>VARIACION</u>
	<u>31 DIC 14</u>	<u>31 DIC 14</u>	<u>ABSOLUTA</u>	<u>RELATIVA</u>
	<u>USD.</u>	<u>USD.</u>		
<u>INGRESOS</u>				
VENTAS NETAS Y OTROS INGRESOS OPERACIONALES	57.415.173,24	57.415.173,24	-	0,00%
COSTO DE VENTAS	(35.683.051,54)	(35.683.051,54)	-	0,00%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	21.732.121,70	21.689.831,14	-	0,00%
<u>GASTOS DE VENTAS</u>				
<u>GASTOS DE VENTAS POR MAYOR</u>				
<u>SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES</u>				
SUELDO VENDEDORES	488.400,00	488.400,00	-	0,00%
COMISIONES VENDEDORES	816.156,69	816.156,69	-	0,00%
APORTES IESS VENDEDORES	54.456,60	54.456,60	-	0,00%
FONDO DE RESERVA IESS VENDEDORES	3.390,31	3.390,31	-	0,00%
DECIMO TERCER SUELDO VENDEDORES	40.700,00	40.700,00	-	0,00%
DECIMO CUARTO SUELDO VENDEDORES	19.980,00	19.980,00	-	0,00%
VACACIONES VENDEDORES	20.350,00	20.350,00	-	0,00%
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	6.187,50	6.187,50	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	2.062,50	2.062,50	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES VENTAS	13.200,00	13.200,00	-	0,00%
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	27.164,08	27.164,08	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD	80.790,16	80.790,16	-	0,00%
BONIFICACION DESHAUCIO	20.752,35	20.752,35	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	69.954,33	69.954,33	-	0,00%
SOBRETIEPOS	51.683,29	51.683,29	-	0,00%
SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES	1.715.227,80	1.715.227,80	-	0,00%
<u>OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS</u>				
VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	84.880,98	84.880,98	-	0,00%
CAPACITACION PERSONAL VENDEDORES	10.037,26	10.037,26	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL	86.082,19	86.082,19	-	0,00%
POLIZAS SEGURO DPTO. VENTAS	43.878,58	43.878,58	-	0,00%
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	8.194,69	8.194,69	-	0,00%
REFRIGERIOS VENTAS	2.424,22	2.424,22	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	4.791,63	4.791,63	-	0,00%
MEDICINA / GASTOS MEDICOS	2.193,96	2.193,96	-	0,00%
OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS	242.483,51	242.483,51	-	0,00%
<u>OTROS GASTOS DE VENTAS</u>				
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	33.839,75	33.839,75	-	0,00%
REPUESTOS Y REPARACIONES	87.697,61	87.697,61	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLES	155.876,98	155.876,98	-	0,00%
LEASING VARIOS DPTO VENTAS	38.215,60	38.215,60	-	0,00%
FLETES Y EMBALAJE EN VENTAS	103.473,34	103.473,34	-	0,00%
SUMINISTROS OFF/IMPRENT/COPIAS/FORMULARIOS	327.324,29	327.324,29	-	0,00%
COMISIONES A TERCEROS	89.858,47	89.858,47	-	0,00%
GASTO LICITACIONES	64.776,59	64.776,59	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	63.771,31	63.771,31	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	964.833,95	964.833,95	-	0,00%
GASTOS DE VENTAS POR MAYOR	2.922.545,27	2.922.545,27	-	0,00%

GASTOS DE VENTAS POR MENOR**SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES**

SUELDOS VENDEDORES ALMACEN	1.650.000,00	1.650.000,00	-	0,00%
COMISIONES VENDEDORES ALMACEN	1.232.761,18	1.232.761,18	-	0,00%
APORTES IESE VEND. ALMACEN	183.975,00	183.975,00	-	0,00%
FONDOS RESERVA VEND. ALMACEN	11.453,75	11.453,75	-	0,00%
DECIMO TERCERO VEND. ALMACEN	137.500,00	137.500,00	-	0,00%
DECIMO CUARTO VEND. ALMACEN	67.500,00	67.500,00	-	0,00%
VACACIONES VEND. ALMACEN	68.750,00	68.750,00	-	0,00%
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	18.562,50	18.562,50	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	6.187,50	6.187,50	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES VEND. ALMACEN	220.687,17	220.687,17	-	0,00%
PREMIOS Y GRATIFICACIONES VEND. ALMACEN	117.439,44	117.439,44	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD	103.457,79	103.457,79	-	0,00%
BONO DE DESAHUCIO VENTAS	50.795,18	50.795,18	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	156.185,92	156.185,92	-	0,00%
SOBRETIEPOS	113.972,45	113.972,45	-	0,00%

SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES

4.139.227,88	4.139.227,88	-	0,00%
---------------------	---------------------	----------	--------------

OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS

VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	20.159,49	20.159,49	-	0,00%
CAPACITACION VEND. ALMACEN	12.844,28	12.844,28	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL VEND. ALMACEN	57.992,58	57.992,58	-	0,00%
POLIZA SEGURO VENTAS	28.387,71	28.387,71	-	0,00%
INCENTIVO Y GRATIFICACION VENTAS	339.738,86	339.738,86	-	0,00%
REFRIGERIOS VENTAS	197.491,50	197.491,50	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	16.141,21	16.141,21	-	0,00%
MEDICINAS	3.358,26	3.358,26	-	0,00%

OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS

676.113,89	676.113,89	-	0,00%
-------------------	-------------------	----------	--------------

OTROS GASTOS DE VENTAS

TRABAJOS OCASIONALES VENTAS	292.835,98	292.835,98	-	0,00%
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	478.606,63	478.606,63	-	0,00%
COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	1.056.439,19	778.433,80	(278.005,38)	-26,32%
REPUESTOS Y REPARACIONES	124.761,17	124.761,17	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE	118.473,64	118.473,64	-	0,00%
LEASING VARIOS	24.913,11	24.913,11	-	0,00%
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	87.970,53	87.970,53	-	0,00%
FLETES /DESPACHO Y EMBALAJES	262.669,15	262.669,15	-	0,00%
ETIQUETAS	168.583,87	168.583,87	-	0,00%
SUMINISTROS OFICINA VEND. ALMACEN	198.827,81	198.827,81	-	0,00%
FUNDAS DE DESPACHO	124.761,17	124.761,17	-	0,00%
MANTENIMIENTO ALMACENES	367.411,68	367.411,68	-	0,00%
HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	11.470,08	11.470,08	-	0,00%
COMUNICACIONES ALMACENES	95.977,99	95.977,99	-	0,00%
GASTO IVA PROPORCIONAL	181.250,00	181.250,00	-	0,00%
BONIFICACION DESHAUCIO VEND. ALMACEN	12.099,21	12.099,21	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	23.341,91	23.341,91	-	0,00%

OTROS GASTOS DE VENTAS

3.630.393,15	3.352.387,77	(278.005,38)	-7,66%
---------------------	---------------------	---------------------	---------------

GASTOS DE VENTAS POR MENOR

8.445.734,92	8.167.729,54	(278.005,38)	-3,29%
---------------------	---------------------	---------------------	---------------

TOTAL GASTOS DE VENTAS

11.368.280,19	11.090.274,80	(278.005,38)	-2,45%
----------------------	----------------------	---------------------	---------------

UTILIDAD NETA EN VENTAS

10.363.841,52	10.599.556,34	235.714,82	2,27%
----------------------	----------------------	-------------------	--------------

GASTOS OPERACIONALES**GASTOS ADMINISTRATIVOS****SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRACION**

SUELDOS	1.599.408,66	1.599.408,66	-	0,00%
SOBRETIEMPLOS	8.812,17	8.812,17	-	0,00%
IESS APORTES	178.334,07	178.334,07	-	0,00%
IESS FONDO DE RESERVA	11.102,56	11.102,56	-	0,00%
DECIMO TERCER SUELDO	133.284,05	133.284,05	-	0,00%
DECIMO CUARTO SUELDO	46.915,99	46.915,99	-	0,00%
VACACIONES	66.642,03	66.642,03	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	4.130,70	4.130,70	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD ADMINISTRACION	36.717,37	36.717,37	-	0,00%
INCENTIVOS / GRATIFICACIONES / DEP. ADMINISTRAT.	13.735,94	13.735,94	-	0,00%
BONIFICACIONES - DESHAUCIO	11.425,45	11.425,45	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	88.121,69	88.121,69	-	0,00%

SUELDOS Y BENEF. SOCIALES ADMINISTRACION**OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO**

VIATICOS Y MOVILIZACION	64.622,84	64.622,84	-	0,00%
CAPACITACION PERSONAL	52.129,09	52.129,09	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL	176.485,50	176.485,50	-	0,00%
POLIZAS SEGURO ADMINISTRACION	200.342,36	200.342,36	-	0,00%
REFRIGERIOS	24.918,74	24.918,74	-	0,00%
SERVICIO DE COMISARIATO	21.540,95	21.540,95	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	107.704,74	107.704,74	-	0,00%
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	296.089,46	296.089,46	-	0,00%
AGASAJOS Y PASEOS	132.270,38	132.270,38	-	0,00%
MEDICINAS - GASTOS MEDICOS	43.081,90	43.081,90	-	0,00%

OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRACION**OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS**

HONORARIOS	124.933,50	124.933,50	-	0,00%
SUMINISTROS OFF/IMPRESA/COPIAS/FOMULARIOS	125.270,99	125.270,99	-	0,00%
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	51.951,36	51.951,36	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE ADMINISTRACION	67.647,75	67.647,75	-	0,00%
REPUESTOS Y REPARACIONES	21.350,00	21.350,00	-	0,00%
SUMINISTROS, MANTENIM. Y REPARAC. EQ. COMPUTO	97.341,09	97.341,09	-	0,00%
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	85.336,97	85.336,97	-	0,00%
SUSCRIPCIONES Y PUBLICACIONES	36.772,05	36.772,05	-	0,00%
GASTOS BANCARIOS MENORES	18.214,91	18.214,91	-	0,00%
JUDICIALES Y NOTARIALES	82.527,39	82.527,39	-	0,00%
GASTO ANUNCIO Y PUBLICACION PRENSA	63.371,08	63.371,08	-	0,00%
GASTOS NO DEDUCIBLES	22.002,23	22.002,23	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES ADMINISTRACION	52.401,70	52.401,70	-	0,00%
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	63.240,78	63.240,78	-	0,00%
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	32.126,59	32.126,59	-	0,00%
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	31.130,57	31.130,57	-	0,00%
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	6.200,94	6.200,94	-	0,00%
LEASING ADMINISTRACION	46.108,92	46.108,92	-	0,00%
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.027.928,83	1.027.928,83	-	0,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	4.345.745,46	4.345.745,46	-	0,00%

GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD

SALARIO ANUAL UNIFICADO	-	72.034,56	72.034,56	#;DIV/0!
BENEFICIOS SOCIALES	-	23.752,35	23.752,35	#;DIV/0!
SUELDO Y BENEF. SOCIALES SUPER PA-CO CARD	-	95.786,91	95.786,91	#;DIV/0!

OTROS BENEFICIOS PERSONAL SUPER PA-CO CARD

VIATICOS Y MOVILIZACION	-	7.923,80	7.923,80	#;DIV/0!
CAPACITACION PERSONAL	-	7.203,46	7.203,46	#;DIV/0!
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	-	6.318,45	6.318,45	#;DIV/0!
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	-	3.190,72	3.190,72	#;DIV/0!
AGASAJOS Y PASEOS	-	1.622,40	1.622,40	#;DIV/0!
OTROS BENEFICIOS PERSONAL SUPER PA-CO CARD	-	26.258,83	26.258,83	#;DIV/0!

OTROS GASTOS SUPER PA-CO CARD

GASTOS DE PUBLICIDAD	-	48.918,92	48.918,92	#;DIV/0!
SUMINISTROS OFF/IMPRESA/COPIAS/FORMULARIOS	-	3.017,66	3.017,66	#;DIV/0!
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	-	4.326,40	4.326,40	#;DIV/0!
JUDICIALES Y NOTARIALES	-	16.224,00	16.224,00	#;DIV/0!
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	-	540,80	540,80	#;DIV/0!
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	-	703,04	703,04	#;DIV/0!
FLETES Y GASTOS DE ENVÍO	-	15.575,04	15.575,04	#;DIV/0!
GASTOS DE EMISIÓN DE TARJETAS	-	42.290,56	42.290,56	#;DIV/0!

OTROS GASTOS SUPER PA-CO CARD

GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD	-	253.642,17	253.642,17	#;DIV/0!
--	----------	-------------------	-------------------	-----------------

GASTOS GENERALES**SERVICIOS GENERALES**

ENERGIA ELECTRICA	88.805,62	88.805,62	-	0,00%
AGUA	27.516,80	27.516,80	-	0,00%
TELEFONOS	115.884,01	115.884,01	-	0,00%
FAX	31.182,37	31.182,37	-	0,00%
INTERNET	27.859,83	27.859,83	-	0,00%
CORREOS/COMUNICACIÓN/COURIER	36.691,72	36.691,72	-	0,00%
COMUNICACIONES BODEGA SUR	72.925,13	72.925,13	-	0,00%
SERVICIOS GENERALES	400.865,49	400.865,49	-	0,00%

IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES

IMPUESTOS MUNICIPALES	45.100,49	45.100,49	-	0,00%
IMPUESTOS SUPER COMPAÑIAS	12.045,32	12.045,32	-	0,00%
FUNCIONAMIENTO CUERPO DE BOMBEROS	27.259,35	27.259,35	-	0,00%
CAMARA DE COMERCIO	26.082,95	26.082,95	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA AMERICANA	22.006,89	22.006,89	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA ALEMANA	25.448,16	25.448,16	-	0,00%
CUOTAS INDUSTRIALES GRAFICOS	28.599,63	28.599,63	-	0,00%
CLUB DE EJECUTIVOS	31.697,65	31.697,65	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA DEL LIBRO	25.810,39	25.810,39	-	0,00%
CONTRIBUCIONES VARIAS	30.821,95	30.821,95	-	0,00%
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	75.665,71	75.665,71	-	0,00%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	350.538,49	350.538,49	-	0,00%

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

GASTO DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	132.768,76	133.598,76	830,00	0,63%
GASTO DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	141.366,33	151.433,00	10.066,67	7,12%
GASTO DEPRECIACION VEHICULOS	96.798,97	96.798,97	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION ADECUACIONES	77.728,37	77.728,37	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION OTROS ACTIVOS	27.546,15	27.546,15	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION INSTALACION SUPERPACOS	197.544,82	197.544,82	-	0,00%
GASTO AMORTIZACION INTANGIBLES	31.512,77	31.512,77	-	0,00%
GASTO AMORTIZACION AUMENTO CAPITAL	22.301,19	22.301,19	-	0,00%
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	50.346,71	50.346,71	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION EDIFICIOS E INSTALACIONES	357.942,99	357.942,99	-	0,00%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1.135.857,06	1.146.753,72	10.896,67	0,96%

OTROS GASTOS GENERALES

ARRIENDOS	1.107.872,00	1.107.872,00	-	0,00%
CONDOMINIO/VIGILANCIA/GUARDIANA	845.964,13	845.964,13	-	0,00%
MANTENIMIENTO OFICINAS Y LIMPIEZA	780.377,23	780.377,23	-	0,00%
GASTO MANTENIMIENTO PLANTA ELECTRICA	91.481,89	91.481,89	-	0,00%
INSTALACIONES Y ADECUACIONES	268.252,11	268.252,11	-	0,00%
GASTO BAJA DE ACTIVOS	37.044,59	37.044,59	-	0,00%
GASTOS IMPREVISTOS	60.622,55	60.622,55	-	0,00%
OTROS GASTOS GENERALES	3.191.614,50	3.191.614,50	-	0,00%

GASTOS GENERALES

GASTOS GENERALES	5.078.875,54	5.089.772,21	10.896,67	0,21%
-------------------------	---------------------	---------------------	------------------	--------------

TOTAL GASTOS OPERACIONALES

TOTAL GASTOS OPERACIONALES	9.424.621,00	9.689.159,83	264.538,84	2,81%
-----------------------------------	---------------------	---------------------	-------------------	--------------

UTILIDAD OPERACIONAL	939.220,52	910.396,51	(28.824,01)	-3,07%
-----------------------------	-------------------	-------------------	--------------------	---------------

INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES**GASTOS FINANCIEROS**

INTERESES /COMISIONES/IMP.PAGADOS	50.196,85	74.811,91	24.615,06	49,04%
MULTAS PAGADAS	1.813,03	1.813,03	-	0,00%
PERDIDA EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	75.625,33	75.625,33	-	0,00%
GASTO CHEQUES PROTESTADOS	1.328,79	1.328,79	-	0,00%
RESULTADO X EXPOSICION A LA INFLACION	21.802,06	21.802,06	-	0,00%
0.8% IMPUESTO CIRCULACION CAPITALES	74.973,19	74.973,19	-	0,00%

GASTOS FINANCIEROS**OTROS INGRESOS****INGRESOS FINANCIEROS**

INTERESES GANADOS	275.700,98	275.700,98	-	0,00%
UTILIDAD EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	9.585,53	9.585,53	-	0,00%
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS	1.276,80	1.276,80	-	0,00%

INGRESOS FINANCIEROS**INGRESOS EXTRAORDINARIOS**

INDEMNIZACION RETIRO INTEMPESTIVO	10.522,40	10.522,40	-	0,00%
INGRESOS POR RECUPERACION SINIESTROS	6.384,00	6.384,00	-	0,00%
OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	495.521,18	495.521,18	-	0,00%
OTROS INGRESOS (INT.CTA.CTE)	55.010,48	55.010,48	-	0,00%

INGRESOS EXTRAORDINARIOS**INGRESOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS**

	854.001,37	854.001,37	-	0,00%
UTILIDAD ANTES DE TRABAJ. E IMPUESTOS	1.567.482,63	1.514.043,56	(53.439,07)	-3,41%
PARTICIPACION TRABAJADORES	235.122,39	227.106,53	(8.015,86)	-3,41%
IMPUESTO A LA RENTA	333.090,06	321.734,26	(11.355,80)	-3,41%
RESERVA LEGAL	99.927,02	96.520,28	(3.406,74)	-3,41%
UTILIDAD NETA	899.343,16	868.682,49	(30.660,67)	-3,41%

PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
EXPRESADO EN U.S. DOLARES

	<u>SIN PROYECTO</u>	<u>CON PROYECTO</u>	<u>VARIACION</u>	<u>VARIACION</u>
	<u>31 DIC 15</u>	<u>31 DIC 15</u>	<u>ABSOLUTA</u>	<u>RELATIVA</u>
	<u>USD.</u>	<u>USD.</u>		
<u>INGRESOS</u>				
VENTAS NETAS Y OTROS INGRESOS OPERACIONALES	64.304.994,03	64.304.994,03	-	0,00%
COSTO DE VENTAS	(39.251.356,69)	(39.251.356,69)	-	0,00%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	25.053.637,34	25.053.637,34	-	0,00%
<u>GASTOS DE VENTAS</u>				
<u>GASTOS DE VENTAS POR MAYOR</u>				
<u>SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES</u>				
SUELDO VENDEDORES	561.600,00	561.600,00	-	0,00%
COMISIONES VENDEDORES	914.095,49	914.095,49	-	0,00%
APORTES IESS VENDEDORES	62.618,40	62.618,40	-	0,00%
FONDO DE RESERVA IESS VENDEDORES	3.898,44	3.898,44	-	0,00%
DECIMO TERCER SUELDO VENDEDORES	46.800,00	46.800,00	-	0,00%
DECIMO CUARTO SUELDO VENDEDORES	21.060,00	21.060,00	-	0,00%
VACACIONES VENDEDORES	23.400,00	23.400,00	-	0,00%
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	6.750,00	6.750,00	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	2.250,00	2.250,00	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES VENTAS	14.400,00	14.400,00	-	0,00%
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	46.746,80	46.746,80	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD	88.684,85	88.684,85	-	0,00%
BONIFICACION DESHAUCIO	13.571,64	13.571,64	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	91.038,92	91.038,92	-	0,00%
SOBRETIEMPLOS	66.999,31	66.999,31	-	0,00%
SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES	1.963.913,85	1.963.913,85	-	0,00%
<u>OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS</u>				
VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	82.371,61	82.371,61	-	0,00%
CAPACITACION PERSONAL VENDEDORES	12.615,33	12.615,33	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL	82.198,11	82.198,11	-	0,00%
POLIZAS SEGURO DPTO. VENTAS	48.506,08	48.506,08	-	0,00%
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	8.900,94	8.900,94	-	0,00%
REFRIGERIOS VENTAS	4.833,89	4.833,89	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	6.826,61	6.826,61	-	0,00%
MEDICINA / GASTOS MEDICOS	2.632,75	2.632,75	-	0,00%
OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS	248.885,34	248.885,34	-	0,00%
<u>OTROS GASTOS DE VENTAS</u>				
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	47.382,97	47.382,97	-	0,00%
REPUESTOS Y REPARACIONES	102.679,72	102.679,72	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLES	167.422,83	167.422,83	-	0,00%
LEASING VARIOS DPTO VENTAS	37.661,92	37.661,92	-	0,00%
FLETES Y EMBALAJE EN VENTAS	117.745,52	117.745,52	-	0,00%
SUMINISTROS OFF/IMPRENT/COPIAS/FORMULARIOS	358.765,28	358.765,28	-	0,00%
COMISIONES A TERCEROS	80.269,91	80.269,91	-	0,00%
GASTO LICITACIONES	71.226,99	71.226,99	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	52.425,01	52.425,01	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	1.035.580,17	1.035.580,17	-	0,00%
GASTOS DE VENTAS POR MAYOR	3.248.379,36	3.248.379,36	-	0,00%

GASTOS DE VENTAS POR MENOR**SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES**

SUELDO VENDEDORES ALMACEN	1.908.000,00	1.908.000,00	-	0,00%
COMISIONES VENDEDORES ALMACEN	1.380.692,53	1.380.692,53	-	0,00%
APORTES IESS VEND. ALMACEN	212.742,00	212.742,00	-	0,00%
FONDOS RESERVA VEND. ALMACEN	13.244,70	13.244,70	-	0,00%
DECIMO TERCERO VEND. ALMACEN	159.000,00	159.000,00	-	0,00%
DECIMO CUARTO VEND. ALMACEN	71.550,00	71.550,00	-	0,00%
VACACIONES VEND. ALMACEN	79.500,00	79.500,00	-	0,00%
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	20.250,00	20.250,00	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	6.750,00	6.750,00	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES VEND. ALMACEN	176.490,24	176.490,24	-	0,00%
PREMIOS Y GRATIFICACIONES VEND. ALMACEN	153.524,59	153.524,59	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD	94.871,35	94.871,35	-	0,00%
BONO DE DESAHUCIO VENTAS	114.976,94	114.976,94	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	230.091,73	230.091,73	-	0,00%
SOBRETIEPOS	191.142,13	191.142,13	-	0,00%

SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES

4.812.826,21	4.812.826,21	-	0,00%
---------------------	---------------------	----------	--------------

OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS

VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	30.139,63	30.139,63	-	0,00%
CAPACITACION VEND. ALMACEN	15.566,24	15.566,24	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL VEND. ALMACEN	64.266,61	64.266,61	-	0,00%
POLIZA SEGURO VENTAS	38.237,91	38.237,91	-	0,00%
INCENTIVO Y GRATIFICACION VENTAS	371.190,75	371.190,75	-	0,00%
REFRIGERIOS VENTAS	223.033,16	223.033,16	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	25.760,37	25.760,37	-	0,00%
MEDICINAS	3.761,25	3.761,25	-	0,00%

OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS

771.955,93	771.955,93	-	0,00%
-------------------	-------------------	----------	--------------

OTROS GASTOS DE VENTAS

TRABAJOS OCASIONALES VENTAS	373.813,36	373.813,36	-	0,00%
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	479.453,37	479.453,37	-	0,00%
COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	1.183.211,89	871.845,86	(311.366,03)	-26,32%
REPUESTOS Y REPARACIONES	95.683,45	95.683,45	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE	146.964,08	146.964,08	-	0,00%
LEASING VARIOS	27.902,68	27.902,68	-	0,00%
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	135.080,25	135.080,25	-	0,00%
FLETES /DESPACHO Y EMBALAJES	334.697,14	334.697,14	-	0,00%
ETIQUETAS	230.379,34	230.379,34	-	0,00%
SUMINISTROS OFICINA VEND. ALMACEN	257.498,62	257.498,62	-	0,00%
FUNDAS DE DESPACHO	95.683,45	95.683,45	-	0,00%
MANTENIMIENTO ALMACENES	399.807,57	399.807,57	-	0,00%
HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	44.643,31	44.643,31	-	0,00%
COMUNICACIONES ALMACENES	120.370,28	120.370,28	-	0,00%
GASTO IVA PROPORCIONAL	262.812,50	262.812,50	-	0,00%
BONIFICACION DESHAUCIO VEND. ALMACEN	13.551,12	13.551,12	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	25.676,10	25.676,10	-	0,00%

OTROS GASTOS DE VENTAS

4.227.228,49	3.915.862,46	(311.366,03)	-7,37%
---------------------	---------------------	---------------------	---------------

GASTOS DE VENTAS POR MENOR

9.812.010,63	9.500.644,60	(311.366,03)	-3,17%
---------------------	---------------------	---------------------	---------------

TOTAL GASTOS DE VENTAS

13.060.389,99	12.749.023,96	(311.366,03)	-2,38%
----------------------	----------------------	---------------------	---------------

UTILIDAD NETA EN VENTAS

11.993.247,36	12.304.613,39	311.366,03	2,60%
----------------------	----------------------	-------------------	--------------

GASTOS OPERACIONALES**GASTOS ADMINISTRATIVOS****SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRACION**

SUELDOS	1.839.319,96	1.839.319,96	-	0,00%
SOBRETIEMPES	10.133,99	10.133,99	-	0,00%
IESS APORTES	205.084,18	205.084,18	-	0,00%
IESS FONDO DE RESERVA	12.767,95	12.767,95	-	0,00%
DECIMO TERCER SUELDO	153.276,66	153.276,66	-	0,00%
DECIMO CUARTO SUELDO	53.953,39	53.953,39	-	0,00%
VACACIONES	76.638,33	76.638,33	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	4.750,31	4.750,31	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD ADMINISTRACION	42.224,98	42.224,98	-	0,00%
INCENTIVOS / GRATIFICACIONES / DEP. ADMINISTRAT.	15.796,33	15.796,33	-	0,00%
BONIFICACIONES - DESHAUCIO	13.139,26	13.139,26	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	101.339,94	101.339,94	-	0,00%
SUELDOS Y BENEF. SOCIALES ADMINISTRACION	2.528.425,27	2.528.425,27	-	0,00%

OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO

VIATICOS Y MOVILIZACION	74.316,27	74.316,27	-	0,00%
CAPACITACION PERSONAL	59.948,46	59.948,46	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL	202.958,33	202.958,33	-	0,00%
POLIZAS SEGURO ADMINISTRACION	230.393,71	230.393,71	-	0,00%
REFRIGERIOS	28.656,55	28.656,55	-	0,00%
SERVICIO DE COMISARIATO	24.772,09	24.772,09	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	123.860,45	123.860,45	-	0,00%
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	340.502,88	340.502,88	-	0,00%
AGASAJOS Y PASEOS	152.110,94	152.110,94	-	0,00%
MEDICINAS - GASTOS MEDICOS	49.544,18	49.544,18	-	0,00%
OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRACION	1.287.063,85	1.287.063,85	-	0,00%

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS

HONORARIOS	154.577,94	154.577,94	-	0,00%
SUMINISTROS OFF/IMPRESA/COPIAS/FORMULARIOS	151.634,26	151.634,26	-	0,00%
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	80.705,21	80.705,21	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE ADMINISTRACION	82.426,56	82.426,56	-	0,00%
REPUESTOS Y REPARACIONES	40.352,60	40.352,60	-	0,00%
SUMINISTROS, MANTENIM. Y REPARAC. EQ. COMPUTO	137.169,84	137.169,84	-	0,00%
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	105.752,52	105.752,52	-	0,00%
SUSCRIPCIONES Y PUBLICACIONES	51.200,57	51.200,57	-	0,00%
GASTOS BANCARIOS MENORES	51.128,81	51.128,81	-	0,00%
JUDICIALES Y NOTARIALES	102.047,65	102.047,65	-	0,00%
GASTO ANUNCIO Y PUBLICACION PRENSA	92.375,16	92.375,16	-	0,00%
GASTOS NO DEDUCIBLES	8.681,09	8.681,09	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES ADMINISTRACION	71.810,67	71.810,67	-	0,00%
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	56.283,05	56.283,05	-	0,00%
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	28.809,03	28.809,03	-	0,00%
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	53.249,79	53.249,79	-	0,00%
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	17.665,27	17.665,27	-	0,00%
LEASING ADMINISTRACION	69.612,34	69.612,34	-	0,00%
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.355.482,38	1.355.482,38	-	0,00%

GASTOS ADMINISTRATIVOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS	5.170.971,50	5.170.971,50	-	0,00%
-------------------------------	---------------------	---------------------	----------	--------------

GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD

SALARIO ANUAL UNIFICADO	-	74.915,94	74.915,94	#;DIV/0!
BENEFICIOS SOCIALES	-	24.607,41	24.607,41	#;DIV/0!
SUELDOS Y BENEF. SOCIALES SUPER PA-CO CARD	-	99.523,35	99.523,35	#;DIV/0!

OTROS BENEFICIOS PERSONAL SUPER PA-CO CARD				
VIATICOS Y MOVILIZACION	-	8.989,91	8.989,91	#;DIV/0!
CAPACITACION PERSONAL	-	7.491,59	7.491,59	#;DIV/0!
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	-	6.571,19	6.571,19	#;DIV/0!
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	-	3.318,35	3.318,35	#;DIV/0!
AGASAJOS Y PASEOS	-	1.687,30	1.687,30	#;DIV/0!
OTROS BENEFICIOS PERSONAL SUPER PA-CO CARD	-	28.058,35	28.058,35	#;DIV/0!
OTROS GASTOS SUPER PA-CO CARD				
GASTOS DE PUBLICIDAD	-	50.875,68	50.875,68	#;DIV/0!
SUMINISTROS OFF/IMPRESA/COPIAS/FORMULARIOS	-	3.138,37	3.138,37	#;DIV/0!
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	-	4.499,46	4.499,46	#;DIV/0!
JUDICIALES Y NOTARIALES	-	16.872,96	16.872,96	#;DIV/0!
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	-	562,43	562,43	#;DIV/0!
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	-	731,16	731,16	#;DIV/0!
FLETES Y GASTOS DE ENVÍO	-	16.198,04	16.198,04	#;DIV/0!
GASTOS DE EMISIÓN DE TARJETAS	-	50.056,45	50.056,45	#;DIV/0!
OTROS GASTOS SUPER PA-CO CARD	-	142.934,55	142.934,55	#;DIV/0!
GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD	-	270.516,24	270.516,24	#;DIV/0!
GASTOS GENERALES				
SERVICIOS GENERALES				
ENERGIA ELECTRICA	92.757,42	92.757,42	-	0,00%
AGUA	31.726,86	31.726,86	-	0,00%
TELEFONOS	133.199,80	133.199,80	-	0,00%
FAX	35.384,51	35.384,51	-	0,00%
INTERNET	31.662,07	31.662,07	-	0,00%
CORREOS/COMUNICACIÓN/COURIER	39.760,52	39.760,52	-	0,00%
COMUNICACIONES BODEGA SUR	84.621,41	84.621,41	-	0,00%
SERVICIOS GENERALES	449.112,60	449.112,60	-	0,00%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES				
IMPUESTOS MUNICIPALES	53.880,21	53.880,21	-	0,00%
IMPUESTOS SUPER COMPAÑIAS	2.523,37	2.523,37	-	0,00%
FUNCIONAMIENTO CUERPO DE BOMBEROS	40.984,77	40.984,77	-	0,00%
CAMARA DE COMERCIO	29.867,06	29.867,06	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA AMERICANA	28.029,78	28.029,78	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA ALEMANA	31.984,89	31.984,89	-	0,00%
CUOTAS INDUSTRIALES GRAFICOS	34.487,10	34.487,10	-	0,00%
CLUB DE EJECUTIVOS	38.947,66	38.947,66	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA DEL LIBRO	22.702,49	22.702,49	-	0,00%
CONTRIBUCIONES VARIAS	36.963,06	36.963,06	-	0,00%
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	78.247,97	78.247,97	-	0,00%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	398.618,36	398.618,36	-	0,00%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES				
GASTO DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	177.177,87	177.477,87	300,00	0,17%
GASTO DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	184.308,37	184.858,37	550,00	0,30%
GASTO DEPRECIACION VEHICULOS	122.750,53	122.750,53	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION ADECUACIONES	108.560,68	108.560,68	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION OTROS ACTIVOS	35.538,17	35.538,17	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION INSTALACION SUPERPACOS	240.530,14	240.530,14	-	0,00%
GASTO AMORTIZACION INTANGIBLES	51.722,58	51.722,58	-	0,00%
GASTO AMORTIZACION AUMENTO CAPITAL	55.805,50	55.805,50	-	0,00%
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	55.335,50	55.335,50	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION EDIFICIOS E INSTALACIONES	365.726,58	365.726,58	-	0,00%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1.397.455,93	1.398.305,93	850,00	0,06%
OTROS GASTOS GENERALES				
ARRIENDOS	1.244.621,81	1.244.621,81	-	0,00%
CONDOMINIO/VIGILANCIA/GUARDIANIA	1.072.895,55	1.072.895,55	-	0,00%
MANTENIMIENTO OFICINAS Y LIMPIEZA	946.167,77	946.167,77	-	0,00%
GASTO MANTENIMIENTO PLANTA ELECTRICA	148.880,58	148.880,58	-	0,00%
INSTALACIONES Y ADECUACIONES	359.770,37	359.770,37	-	0,00%
GASTO BAJA DE ACTIVOS	45.953,31	45.953,31	-	0,00%
GASTOS IMPREVISTOS	106.721,94	106.721,94	-	0,00%
OTROS GASTOS GENERALES	3.925.011,33	3.925.011,33	-	0,00%
GASTOS GENERALES	6.170.198,22	6.171.048,22	850,00	0,01%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	11.341.169,73	11.612.535,97	271.366,24	2,39%
UTILIDAD OPERACIONAL				
	652.077,63	692.077,42	39.999,79	6,13%

INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES**GASTOS FINANCIEROS**

INTERESES /COMISIONES/IMP.PAGADOS	50.652,43	78.221,29	27.568,87	54,43%
MULTAS PAGADAS	3.863,14	3.863,14	-	0,00%
PERDIDA EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	71.069,54	71.069,54	-	0,00%
GASTO CHEQUES PROTESTADOS	189,84	189,84	-	0,00%
RESULTADO X EXPOSICION A LA INFLACION	20.663,12	20.663,12	-	0,00%
0.8% IMPUESTO CIRCULACION CAPITALES	77.023,30	77.023,30	-	0,00%

GASTOS FINANCIEROS**OTROS INGRESOS****INGRESOS FINANCIEROS**

INTERESES GANADOS	303.271,07	303.271,07	-	0,00%
UTILIDAD EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	10.544,08	10.544,08	-	0,00%
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS	1.404,48	1.404,48	-	0,00%

INGRESOS FINANCIEROS**INGRESOS EXTRAORDINARIOS**

INDEMNIZACION RETIRO INTEMPESTIVO	11.574,64	11.574,64	-	0,00%
INGRESOS POR RECUPERACION SINIESTROS	7.022,40	7.022,40	-	0,00%
OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	545.073,30	545.073,30	-	0,00%
OTROS INGRESOS (INT.CTA.CTE)	60.511,53	60.511,53	-	0,00%

INGRESOS EXTRAORDINARIOS**INGRESOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS**

	624.181,87	624.181,87	-	0,00%
	939.401,50	939.401,50	-	0,00%
UTILIDAD ANTES DE TRABAJ. E IMPUESTOS	1.368.017,77	1.380.448,69	12.430,92	0,91%
PARTICIPACION TRABAJADORES	205.202,67	207.067,30	1.864,64	0,91%
IMPUESTO A LA RENTA	290.703,78	293.345,35	2.641,57	0,91%
RESERVA LEGAL	87.211,13	88.003,60	792,47	0,91%
UTILIDAD NETA	784.900,20	792.032,44	7.132,24	0,91%

PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
EXPRESADO EN U.S. DOLARES

	<u>SIN PROYECTO</u>	<u>CON PROYECTO</u>	<u>VARIACION</u>	<u>VARIACION</u>
	<u>31 DIC 16</u>	<u>31 DIC 16</u>	<u>ABSOLUTA</u>	<u>RELATIVA</u>
	<u>USD.</u>	<u>USD.</u>		
<u>INGRESOS</u>				
VENTAS NETAS Y OTROS INGRESOS OPERACIONALES	73.307.693,20	73.307.693,20	-	0,00%
COSTO DE VENTAS	(43.569.005,93)	(43.569.005,93)	-	0,00%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	29.738.687,27	29.738.687,27	-	0,00%
<u>GASTOS DE VENTAS</u>				
<u>GASTOS DE VENTAS POR MAYOR</u>				
<u>SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES</u>				
SUELDO VENDEDORES	619.920,00	619.920,00	-	0,00%
COMISIONES VENDEDORES	1.042.068,86	1.042.068,86	-	0,00%
APORTES IESS VENDEDORES	69.121,08	69.121,08	-	0,00%
FONDO DE RESERVA IESS VENDEDORES	4.303,28	4.303,28	-	0,00%
DECIMO TERCER SUELDO VENDEDORES	51.660,00	51.660,00	-	0,00%
DECIMO CUARTO SUELDO VENDEDORES	22.140,00	22.140,00	-	0,00%
VACACIONES VENDEDORES	25.830,00	25.830,00	-	0,00%
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	7.087,50	7.087,50	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	2.362,50	2.362,50	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES VENTAS	15.120,00	15.120,00	-	0,00%
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	22.274,91	22.274,91	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD	86.969,78	86.969,78	-	0,00%
BONIFICACION DESHAUCIO	31.922,55	31.922,55	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	70.470,31	70.470,31	-	0,00%
SOBRETIEPOS	72.903,68	72.903,68	-	0,00%
SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES	2.144.154,44	2.144.154,44	-	0,00%
<u>OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS</u>				
VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	84.963,42	84.963,42	-	0,00%
CAPACITACION PERSONAL VENDEDORES	15.765,07	15.765,07	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL	85.801,19	85.801,19	-	0,00%
POLIZAS SEGURO DPTO. VENTAS	50.809,53	50.809,53	-	0,00%
INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES VENTAS	11.355,10	11.355,10	-	0,00%
REFRIGERIOS VENTAS	7.565,34	7.565,34	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	3.228,62	3.228,62	-	0,00%
MEDICINA / GASTOS MEDICOS	3.159,30	3.159,30	-	0,00%
OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS	262.647,58	262.647,58	-	0,00%
<u>OTROS GASTOS DE VENTAS</u>				
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	47.710,30	47.710,30	-	0,00%
REPUESTOS Y REPARACIONES	118.568,57	118.568,57	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLES	190.616,33	190.616,33	-	0,00%
LEASING VARIOS DPTO VENTAS	47.911,16	47.911,16	-	0,00%
FLETES Y EMBALAJE EN VENTAS	110.075,82	110.075,82	-	0,00%
SUMINISTROS OFF/IMPRENT/COPIAS/FORMULARIOS	366.319,77	366.319,77	-	0,00%
COMISIONES A TERCEROS	83.165,48	83.165,48	-	0,00%
GASTO LICITACIONES	84.659,60	84.659,60	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	66.300,65	66.300,65	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	1.115.327,68	1.115.327,68	-	0,00%
GASTOS DE VENTAS POR MAYOR	3.522.129,69	3.522.129,69	-	0,00%

GASTOS DE VENTAS POR MENOR**SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES**

SUELDO VENDEDORES ALMACEN	2.079.000,00	2.079.000,00	-	0,00%
COMISIONES VENDEDORES ALMACEN	1.573.989,48	1.573.989,48	-	0,00%
APORTES IESS VEND. ALMACEN	231.808,50	231.808,50	-	0,00%
FONDOS RESERVA VEND. ALMACEN	14.431,73	14.431,73	-	0,00%
DECIMO TERCERO VEND. ALMACEN	173.250,00	173.250,00	-	0,00%
DECIMO CUARTO VEND. ALMACEN	74.250,00	74.250,00	-	0,00%
VACACIONES VEND. ALMACEN	86.625,00	86.625,00	-	0,00%
SUBSIDIO DE ENFERMEDAD	21.262,50	21.262,50	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	7.087,50	7.087,50	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES VEND. ALMACEN	233.329,34	233.329,34	-	0,00%
PREMIOS Y GRATIFICACIONES VEND. ALMACEN	254.429,77	254.429,77	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD	124.869,70	124.869,70	-	0,00%
BONO DE DESAHUCIO VENTAS	120.190,84	120.190,84	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	210.977,44	210.977,44	-	0,00%
SOBRETIEPOS	303.228,41	303.228,41	-	0,00%

SUELDO Y BENEFICIOS SOCIALES VENDEDORES

5.508.730,20	5.508.730,20	-	0,00%
---------------------	---------------------	----------	--------------

OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS

VIATICOS Y MOVILIZACION VENDEDORES	42.879,65	42.879,65	-	0,00%
CAPACITACION VEND. ALMACEN	20.143,74	20.143,74	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL VEND. ALMACEN	83.581,18	83.581,18	-	0,00%
POLIZA SEGURO VENTAS	45.807,01	45.807,01	-	0,00%
INCENTIVO Y GRATIFICACION VENTAS	423.150,29	423.150,29	-	0,00%
REFRIGERIOS VENTAS	267.808,72	267.808,72	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	16.137,42	16.137,42	-	0,00%
MEDICINAS	4.212,60	4.212,60	-	0,00%

OTROS BENEFICIOS PERSONAL VENTAS

903.720,61	903.720,61	-	0,00%
-------------------	-------------------	----------	--------------

OTROS GASTOS DE VENTAS

TRABAJOS OCASIONALES VENTAS	489.132,51	489.132,51	-	0,00%
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	584.868,61	584.868,61	-	0,00%
COMISIONES TARJETAS DE CREDITO	1.348.861,55	993.904,28	(354.957,27)	-26,32%
REPUESTOS Y REPARACIONES	145.166,92	145.166,92	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE	215.640,94	215.640,94	-	0,00%
LEASING VARIOS	31.251,01	31.251,01	-	0,00%
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	121.771,56	121.771,56	-	0,00%
FLETES /DESPACHO Y EMBALAJES	443.012,14	443.012,14	-	0,00%
ETIQUETAS	287.387,80	287.387,80	-	0,00%
SUMINISTROS OFICINA VEND. ALMACEN	290.952,31	290.952,31	-	0,00%
FUNDAS DE DESPACHO	153.532,85	153.532,85	-	0,00%
MANTENIMIENTO ALMACENES	520.615,16	520.615,16	-	0,00%
HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	58.252,31	58.252,31	-	0,00%
COMUNICACIONES ALMACENES	133.236,48	133.236,48	-	0,00%
GASTO IVA PROPORCIONAL	354.796,88	354.796,88	-	0,00%
BONIFICACION DESHAUCIO VEND. ALMACEN	15.177,25	15.177,25	-	0,00%
OTROS GASTOS DE VENTAS	28.243,71	28.243,71	-	0,00%

OTROS GASTOS DE VENTAS

5.221.900,00	4.866.942,72	(354.957,27)	-6,80%
---------------------	---------------------	---------------------	---------------

GASTOS DE VENTAS POR MENOR

11.634.350,81	11.279.393,54	(354.957,27)	-3,05%
----------------------	----------------------	---------------------	---------------

TOTAL GASTOS DE VENTAS

15.156.480,51	14.801.523,23	(354.957,27)	-2,34%
----------------------	----------------------	---------------------	---------------

UTILIDAD NETA EN VENTAS

14.582.206,76	14.937.164,03	354.957,27	2,43%
----------------------	----------------------	-------------------	--------------

GASTOS OPERACIONALES**GASTOS ADMINISTRATIVOS****SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES ADMINISTRACION**

SUELDOS	2.152.004,35	2.152.004,35	-	0,00%
SOBRETIEPOS	11.856,77	11.856,77	-	0,00%
IESS APORTES	239.948,49	239.948,49	-	0,00%
IESS FONDO DE RESERVA	14.938,50	14.938,50	-	0,00%
DECIMO TERCER SUELDO	179.333,70	179.333,70	-	0,00%
DECIMO CUARTO SUELDO	63.125,46	63.125,46	-	0,00%
VACACIONES	89.666,85	89.666,85	-	0,00%
SUBSIDIO DE MATERNIDAD	5.557,86	5.557,86	-	0,00%
BONO RESPONSABILIDAD ADMINISTRACION	49.403,22	49.403,22	-	0,00%
INCENTIVOS / GRATIFICACIONES / DEP. ADMINISTRAT.	18.481,71	18.481,71	-	0,00%
BONIFICACIONES - DESHAUCIO	15.372,94	15.372,94	-	0,00%
BONO DE RENDIMIENTO	118.567,73	118.567,73	-	0,00%
SUELDOS Y BENEF. SOCIALES ADMINISTRACION	2.958.257,57	2.958.257,57	-	0,00%

OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO

VIATICOS Y MOVILIZACION	86.950,04	86.950,04	-	0,00%
CAPACITACION PERSONAL	70.139,70	70.139,70	-	0,00%
JUBILACION PATRONAL	237.461,24	237.461,24	-	0,00%
POLIZAS SEGURO ADMINISTRACION	269.560,64	269.560,64	-	0,00%
REFRIGERIOS	33.528,17	33.528,17	-	0,00%
SERVICIO DE COMISARIATO	28.983,35	28.983,35	-	0,00%
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	144.916,73	144.916,73	-	0,00%
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	398.388,37	398.388,37	-	0,00%
AGASAJOS Y PASEOS	177.969,80	177.969,80	-	0,00%
MEDICINAS - GASTOS MEDICOS	57.966,69	57.966,69	-	0,00%
OTROS BENEFICIOS PERSONAL ADMINISTRACION	1.505.864,71	1.505.864,71	-	0,00%

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS

HONORARIOS	228.371,44	228.371,44	-	0,00%
SUMINISTROS OFF/IMPRESA/COPIAS/FORMULARIOS	218.401,12	218.401,12	-	0,00%
ARRIENDO EQUIPO COMPUTO	122.575,83	122.575,83	-	0,00%
MANTENIMIENTO Y COMBUSTIBLE ADMINISTRACION	103.587,89	103.587,89	-	0,00%
REPUESTOS Y REPARACIONES	67.320,20	67.320,20	-	0,00%
SUMINISTROS, MANTENIM. Y REPARAC. EQ. COMPUTO	159.988,06	159.988,06	-	0,00%
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	148.521,21	148.521,21	-	0,00%
SUSCRIPCIONES Y PUBLICACIONES	32.988,18	32.988,18	-	0,00%
GASTOS BANCARIOS MENORES	51.450,81	51.450,81	-	0,00%
JUDICIALES Y NOTARIALES	111.894,55	111.894,55	-	0,00%
GASTO ANUNCIO Y PUBLICACION PRENSA	130.203,32	130.203,32	-	0,00%
GASTOS NO DEDUCIBLES	28.035,16	28.035,16	-	0,00%
TRABAJOS OCASIONALES ADMINISTRACION	100.187,87	100.187,87	-	0,00%
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	78.925,59	78.925,59	-	0,00%
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	33.880,51	33.880,51	-	0,00%
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	84.980,57	84.980,57	-	0,00%
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	42.750,30	42.750,30	-	0,00%
LEASING ADMINISTRACION	112.026,37	112.026,37	-	0,00%
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.856.088,99	1.856.088,99	-	0,00%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	6.320.211,27	6.320.211,27	-	0,00%

GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD

SALARIO ANUAL UNIFICADO	-	77.912,58	77.912,58	#;DIV/0!
BENEFICIOS SOCIALES	-	25.496,66	25.496,66	#;DIV/0!
SUELDOS Y BENEF. SOCIALES SUPER PA-CO CARD	-	103.409,24	103.409,24	#;DIV/0!
OTROS BENEFICIOS PERSONAL SUPER PA-CO CARD				
VIATICOS Y MOVILIZACION	-	10.128,64	10.128,64	#;DIV/0!
CAPACITACION PERSONAL	-	7.791,26	7.791,26	#;DIV/0!
UNIFORMES Y ROPA DE TRABAJO	-	6.834,04	6.834,04	#;DIV/0!
AGUINALDOS Y GRATIFICACIONES	-	3.451,08	3.451,08	#;DIV/0!
AGASAJOS Y PASEOS	-	1.754,79	1.754,79	#;DIV/0!
OTROS BENEFICIOS PERSONAL SUPER PA-CO CARD	-	29.959,80	29.959,80	#;DIV/0!

OTROS GASTOS SUPER PA-CO CARD

GASTOS DE PUBLICIDAD	-	52.910,70	52.910,70	#;DIV/0!
SUMINISTROS OFF/IMPRESA/COPIAS/FORMULARIOS	-	3.263,91	3.263,91	#;DIV/0!
SISTEMAS Y PROGR. COMPUTACION	-	4.679,43	4.679,43	#;DIV/0!
JUDICIALES Y NOTARIALES	-	17.547,88	17.547,88	#;DIV/0!
MANTENIMIENTO EQUIPO OFICINA	-	584,93	584,93	#;DIV/0!
MANTENIMIENTO MUEBLES Y ENSERES	-	760,41	760,41	#;DIV/0!
FLETES Y GASTOS DE ENVÍO	-	16.845,96	16.845,96	#;DIV/0!
GASTOS DE EMISIÓN DE TARJETAS	-	58.375,94	58.375,94	#;DIV/0!
OTROS GASTOS SUPER PA-CO CARD	-	154.969,17	154.969,17	#;DIV/0!
GASTOS TARJETA SUPER PA-CO CARD	-	288.338,21	288.338,21	#;DIV/0!

GASTOS GENERALESSERVICIOS GENERALES

ENERGIA ELECTRICA	91.879,15	91.879,15	-	0,00%
AGUA	36.152,58	36.152,58	-	0,00%
TELEFONOS	152.189,81	152.189,81	-	0,00%
FAX	41.343,95	41.343,95	-	0,00%
INTERNET	40.531,02	40.531,02	-	0,00%
CORREOS/COMUNICACIÓN/COURIER	49.912,68	49.912,68	-	0,00%
COMUNICACIONES BODEGA SUR	99.752,01	99.752,01	-	0,00%
SERVICIOS GENERALES	511.761,20	511.761,20	-	0,00%

IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES

IMPUESTOS MUNICIPALES	49.583,32	49.583,32	-	0,00%
IMPUESTOS SUPER COMPAÑIAS	5.827,46	5.827,46	-	0,00%
FUNCIONAMIENTO CUERPO DE BOMBEROS	36.809,93	36.809,93	-	0,00%
CAMARA DE COMERCIO	32.446,99	32.446,99	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA AMERICANA	35.850,30	35.850,30	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA ALEMANA	45.355,25	45.355,25	-	0,00%
CUOTAS INDUSTRIALES GRAFICOS	36.764,24	36.764,24	-	0,00%
CLUB DE EJECUTIVOS	48.212,41	48.212,41	-	0,00%
CAMARA ECUATORIANA DEL LIBRO	29.818,31	29.818,31	-	0,00%
CONTRIBUCIONES VARIAS	44.822,86	44.822,86	-	0,00%
PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	81.744,15	81.744,15	-	0,00%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	447.235,21	447.235,21	-	0,00%

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

GASTO DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	242.444,90	242.744,90	300,00	0,12%
GASTO DEPRECIACION EQUIPO DE OFICINA	247.053,16	247.603,16	550,00	0,22%
GASTO DEPRECIACION VEHICULOS	147.756,67	147.756,67	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION ADECUACIONES	154.821,37	154.821,37	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION OTROS ACTIVOS	57.974,43	57.974,43	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION INSTALACION SUPERPACOS	220.446,38	220.446,38	-	0,00%
GASTO AMORTIZACION INTANGIBLES	81.699,95	81.699,95	-	0,00%
GASTO AMORTIZACION AUMENTO CAPITAL	73.062,05	73.062,05	-	0,00%
GASTO CREDITOS INCOBRABLES	65.266,14	65.266,14	-	0,00%
GASTO DEPRECIACION EDIFICIOS E INSTALACIONES	479.622,03	479.622,03	-	0,00%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1.770.147,08	1.770.997,08	850,00	0,05%

OTROS GASTOS GENERALES

ARRIENDOS	1.556.364,28	1.556.364,28	-	0,00%
CONDOMINIO/VIGILANCIA/GUARDIANIA	1.292.847,78	1.292.847,78	-	0,00%
MANTENIMIENTO OFICINAS Y LIMPIEZA	1.252.433,12	1.252.433,12	-	0,00%
GASTO MANTENIMIENTO PLANTA ELECTRICA	222.754,49	222.754,49	-	0,00%
INSTALACIONES Y ADECUACIONES	433.677,23	433.677,23	-	0,00%
GASTO BAJA DE ACTIVOS	58.684,38	58.684,38	-	0,00%
GASTOS IMPREVISTOS	180.089,40	180.089,40	-	0,00%
OTROS GASTOS GENERALES	4.996.850,69	4.996.850,69	-	0,00%
GASTOS GENERALES	7.725.994,18	7.726.844,18	850,00	0,01%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	14.046.205,45	14.335.393,66	289.188,21	2,06%

UTILIDAD OPERACIONAL

	536.001,31	601.770,37	65.769,06	12,27%
--	-------------------	-------------------	------------------	---------------

INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES**GASTOS FINANCIEROS**

INTERESES /COMISIONES/IMP.PAGADOS	61.092,43	92.520,94	31.428,51	51,44%
MULTAS PAGADAS	3.817,98	3.817,98	-	0,00%
PERDIDA EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	85.607,48	85.607,48	-	0,00%
GASTO CHEQUES PROTESTADOS	1.048,47	1.048,47	-	0,00%
RESULTADO X EXPOSICION A LA INFLACION	26.724,99	26.724,99	-	0,00%
0.8% IMPUESTO CIRCULACION CAPITALES	88.106,56	88.106,56	-	0,00%

GASTOS FINANCIEROS**OTROS INGRESOS****INGRESOS FINANCIEROS**

INTERESES GANADOS	333.598,18	333.598,18	-	0,00%
UTILIDAD EN DIFERENCIAL CAMBIARIO	11.598,49	11.598,49	-	0,00%
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS	1.544,93	1.544,93	-	0,00%

INGRESOS FINANCIEROS**INGRESOS EXTRAORDINARIOS**

INDEMNIZACION RETIRO INTEMPESTIVO	12.732,11	12.732,11	-	0,00%
INGRESOS POR RECUPERACION SINIESTROS	7.724,64	7.724,64	-	0,00%
OTROS INGRESOS EXTRAORDINARIOS	599.580,63	599.580,63	-	0,00%
OTROS INGRESOS (INT.CTA.CTE)	66.562,68	66.562,68	-	0,00%

INGRESOS EXTRAORDINARIOS

INGRESOS FINANCIEROS Y EXTRAORDINARIOS	1.033.341,66	1.033.341,66	-	0,00%
---	---------------------	---------------------	----------	--------------

UTILIDAD ANTES DE TRABAJ. E IMPUESTOS

UTILIDAD ANTES DE TRABAJ. E IMPUESTOS	1.302.945,05	1.337.285,60	34.340,55	2,64%
PARTICIPACION TRABAJADORES	195.441,76	200.592,84	5.151,08	2,64%
IMPUESTO A LA RENTA	276.875,82	284.173,19	7.297,37	2,64%
RESERVA LEGAL	83.062,75	85.251,96	2.189,21	2,64%
UTILIDAD NETA	747.564,72	767.267,61	19.702,89	2,64%